



Universidade de Aveiro
2010

Secção Autónoma de Ciência Sociais, Jurídicas e
Políticas

**Deolinda Maria dos
Santos Martins**

**Os Recursos Humanos e o Simplex Autárquico –
Câmara Municipal de Paços de Ferreira**



**Deolinda Maria dos
Santos Martins**

**Os Recursos Humanos e o Simplex Autárquico –
Câmara Municipal de Paços de Ferreira**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública realizada sob a orientação científica do Doutor Carlos Eduardo Machado Sangreman Proença, Professor auxiliar da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro.

O júri

Presidente

Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento R. M. de A. de S. Gomes
professora auxiliar da secção autónoma de ciências sociais jurídicas e políticas da universidade de aveiro

Professor Doutor Hugo Marco Consciência Silvestre
professor auxiliar da universidade técnica de lisboa

Professor Doutor Carlos Eduardo Machado Sangreman Proença
professor auxiliar da secção autónoma de ciências sociais jurídicas e políticas da universidade de aveiro

Agradecimentos

Este trabalho não seria exequível sem a ajuda preciosa do meu orientador, Professor Doutor Carlos Sangreman, pelos seus comentários e sugestões. Por toda a sua ajuda, o meu sincero OBRIGADA.

Não podia deixar de agradecer a todos os que passaram pela minha vida ao longo desta fase, em especial aos meus pais, António Martins e Manuela Santos, porque a força, a determinação e a luta pelos objectivos foi algo que sempre me incutiram ao longo da minha vida e nunca me deixaram desanimar e acreditaram sempre em mim.

Aos restantes familiares e amigos o meu eterno agradecimento pela coragem e pelos sorrisos que me deram forças para continuar com o meu trabalho.

À Câmara Municipal de Paços de Ferreira pela disponibilidade e ajuda ao longo do presente trabalho, em especial à Célia, Elisa, Susana, Sérgio, Jorge, Ricardo e Manuel Lobo pelos ensinamentos, pela amizade e pela boa disposição.

A ti, Saúl, por estares perto, por me encorajares, pela tua compreensão e principalmente por acreditares.

Palavras-chave

Reforma Administrativa, Simplex Autárquico, Poder Local, Governança Multi-nível, Recursos Humanos.

Resumo

Partindo da premissa que os recursos humanos, das organizações públicas, assumem um papel relevante na resposta eficaz e eficiente à modernização administrativa tornou-se imperativo estudar essa influência no poder local, nomeadamente, na Câmara Municipal de Paços de Ferreira. Assim a principal pergunta à qual se pretende responder é: A resposta eficaz e eficiente, por parte da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, no sentido de preconizar o Simplex Autárquico, passa pela alteração da sua estrutura organizacional e pelo papel fundamental dos funcionários face à mudança.

O presente trabalho divide-se em três partes. Na primeira parte foi necessário fazer uma abordagem mais generalista da simplificação administrativa até estreitar à necessidade desta corrente reformadora se estender ao poder local. Neste sentido tornou-se fulcral desenvolver quais as pressões sentidas para a mudança, quais os seus efeitos e quais os fundamentos teóricos da modernização administrativa. Só assim se consegue perceber as reformas assumidas através do Simplex e posteriormente pelo Simplex Autárquico e como estas estão intimamente relacionadas entre as diferentes medidas de simplificação e com os conceitos de local e-government e as TIC.

Na segunda parte é apresentado as características do poder local e uma breve exposição sobre o município de Paços de Ferreira e a respectiva Câmara Municipal.

No que concerne à terceira parte há a exposição das análises realizadas aos inquéritos e questionários aos funcionários do front-office da Câmara Municipal de Paços de Ferreira por serem os que interagem com os cidadãos e empresa conforme proclamado nos programas de simplificação administrativa.

Entre as diversas conclusões percebe-se que a Câmara Municipal de Paços de Ferreira responde afirmativamente à necessidade de mudança e que se encontra capaz de encetar uma mudança no sentido de modernização e simplificação através da alteração da estrutura e da prestação de serviços.

keywords

Administrative Simplification, Simplex Autárquico, local government, Multi-level governance and Human Resource.

abstract

Assuming that human resources, in public sector, have an important role in giving an effective and efficient answer in the administrative modernization, the study of this influence in the local government was made imperative, namely, in City Hall of Paços de Ferreira. Therefore the main question to be answered is: The effective and efficient answer, by City Hall of Paços de Ferreira in order to execute "Simplex Autárquico", is the change of its organizational structure and the importance of the human resource in process of this administrative simplification.

This project work is divided into three parts. In first part a more general presentation about administrative simplification was necessary until this simplification was applied to the local government. Therefore, it has become crucial to clarify the pressures for change, what effects it may have and what its theoretical foundations are. This is the only way to understand administrative reforms through Simplex program, and consequently, "Simplex Autárquico" and how these are closely related to different measures of simplification and the concepts about local e-government and Information and communication technologies (ICT).

The second part the characteristics of the local government are presents and a brief statement about the city of Pacos Ferreira and its City Hall is made.

In relation to the third part is the exposure analysis about surveys to front-office workers of the City Hall of Paços de Ferreira due to the fact that they interact with the citizens and business as proclaimed in the programmes for administrative simplification.

Among several conclusions, we can see that the City Hall of Pacos de Ferreira responds affirmatively to the need for change and it has ability to initiate a change towards modernization and simplification by modifying the structure and services.

“No município é onde reside a força dos povos livres (...) Sem instituições municipais uma nação pode ter um governo livre, mas carecerá de espírito de liberdade”.

(Tocqueville in Bilhim, 2004:16)

Índice

Siglas e Abreviaturas	iv
Introdução	1
Parte I – Modernizar a Administração Pública.....	3
Capítulo 1 - A Modernização Administrativa em Portugal.....	3
1.1 Porquê reformar?.....	3
1.2 Para quê reformar?	5
1.3 O que reformar?	7
1.3.1 O Managerialismo.....	7
1.3.2 A teoria da Escolha Pública	11
1.3.4 Portugal e o fundamento teórico da Reforma Administrativa	12
1.3.4.1 A Governança e o poder Local – Governança Multi-nível.....	15
Capítulo 2 - Programas para a Reforma	19
2.1 PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado) ..	19
2.2 Simplex.....	19
2.2.1 O Simplex e o e-government	25
2.2.2 O Simplex, o PRACE e o Plano Tecnológico Ligar Portugal	28
2.3 Simplex Autárquico.....	30
2.3.1 Os Programas Simplex Autárquico.....	33
2.3.2 Simplex Autárquico e o Local e-government	36
Capítulo 3 - Os Recursos Humanos e a Reforma Administrativa.....	38
Súmula Conclusiva da Parte I.....	41
Parte II – O poder local e o município de Paços de Ferreira.....	43
Capítulo 1 - O Poder local.....	43
Capítulo 2 - O município de Paços de Ferreira	46
2.1 Caracterização económica.....	46
2.2 A população.....	48
2.3 A Câmara Municipal de Paços de Ferreira.....	49
2.3.1Funcionamento e Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Paços de Ferreira.....	50
2.3.2 Os Recursos Humanos na Câmara Municipal de Paços de Ferreira.....	51
Súmula Conclusiva da Parte II	55
Parte III – Análise Empírica.....	56

Capítulo 1 - Metodologia	56
1.1 Caracterização da amostra.....	56
1.2 Instrumentos de recolha de dados	57
1.3 Técnica de análise de dados	59
Capítulo 2 - Análise de Dados.....	60
2.1 Análise de dados da entrevista à Coordenadora Técnica do Gabinete do Munícipe.....	64
2.2 Análise de dados da entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Paços de Ferreira.....	65
2.3 Ilações retiradas das entrevistas	67
Capítulo 3 - Conclusão	70
Possibilidade de investigação Futura.....	74
Bibliografia:.....	75
Anexos.....	85

Índice de Tabelas

TABELA 1 FONTE: REHFUSS (1991) IN ARAÚJO (2007:6).....	9
TABELA 2 - MÉDIA DE UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS TIC	60
TABELA 3 - MÉDIA DE OPINIÕES DA PLATAFORMA TECNOLÓGICA.....	60
TABELA 4 - MÉDIA DAS OPINIÕES SOBRE FORMAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	61
TABELA 5 - MÉDIA DE OPINIÕES NO APOIO ÀS PME LÍDER.....	62
TABELA 6 - MÉDIA DE OPINIÕES SOBRE CARACTERÍSTICAS PARA A MUDANÇA	62

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 FONTE: TEIXEIRA (2005:45).....	27
GRÁFICO 2- ESTRUTURA ETÁRIA.....	52
GRÁFICO 3 - ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE	52
GRÁFICO 4 - ESTRUTURA HABILITACIONAL	53
GRÁFICO 5 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL	54
GRÁFICO 6 - GRAU DE ACEITAÇÃO DAS MEDIDAS APRESENTADAS”	63
GRÁFICO 7 - PERCENTAGEM DE OPINIÕES A FAVOR DAS MEDIDAS SIMPLEX AUTÁRQUICO..	63

Siglas e Abreviaturas

AEPF – Associação Empresarial de Paços de Ferreira;
AMA – Agência para a modernização Administrativa;
AMDS – Associação de Municípios do Douro Superior;
AMVDN - Associação de Municípios do Vale do Douro Norte;
AMVDS - Associação de Municípios do Vale do Douro Sul;
CMPF – Câmara Municipal de Paços de Ferreira;
CRP – Constituição da República Portuguesa
DGAL – Direcção-Geral das Autarquias Locais;
EMRDD – Estrutura de Missão para a Região Demarcada do Douro
GSEMA – Gabinete da Secretária de Estado para a Modernização Administrativa;
INE - Instituto Nacional de Estatística;
IRN – Instituto dos Registos e do Notariado;
MFAP – Ministério das Finanças e da Administração Pública;
NGP – Nova Gestão Pública;
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico;
PME – Pequenas e Médias Empresas;
PNACE – Plano Nacional de Acções para o Crescimento e o Emprego;
PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado;
RRD – Região Demarcada do Douro;
TAX – Sistema de Taxas e Licenças;
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação;
UCMA – Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa;
UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento;
SGD – Sistema de Gestão Documental;
SPO – Sistema de Processos de Obras.

Introdução

A Administração Pública portuguesa tem realizado, nos últimos tempos, um conjunto de programas ambiciosos, nomeadamente o Simplex Autárquico, no âmbito de preconizar os objectivos da simplificação administrativa preconizados no PNACE, (Plano Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego), sendo estes a Simplificação, a Agilização e Desburocratização, Desmaterialização, Abertura e Participação, a melhoria e proximidade do atendimento, a Profissionalização e qualificação, Racionalização, eficiência e Inovação Organizacional, (Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2005; Fonseca & Carapeto, 2009).

Para Machado (2002) e Moutinho (2002), a modernização administrativa só é exequível com a aplicação das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação).

Assim sendo, a modernização do poder local esta aliada à ideia de “e-local government” pois permite novas formas de relação, de prestação de serviços e troca de informação entre os diferentes organismos, (OCDE, 2008), novas formas de fazer o que o governo faz e de suportar o funcionamento do estado e dos serviços associados, adoptando práticas de base digital que permitem ganhos substanciais em termos de eficiência, acesso à informação, tempos de resposta e proximidade ao cidadão”, (Gouveia & Gouveia, 2003:189), tornando as autarquias mais abertas, com melhor interacção com o município e maior accountability, (Fonseca & Carapeto, 2009:258).

Como as “as tecnologias funcionam com as pessoas e para as pessoas...exigem a aquisição de novos saberes e novos comportamentos” (Carapeto & Fonseca, 2006:313).

Percebe-se, assim, que uma administração pública que se rege por princípios de modernidade não pode compadecer de agentes neutros e meros executantes de políticas públicas, é premente ter agentes com formação, de liderança, com capacidade de mudança e de trabalho em rede. Por isso apostar na formação dos recursos humanos deve ser uma acção estratégica, pois permite maior desempenho dos indivíduos, mudanças de atitudes, fomenta o ciclo de aprendizagem e acarreta vantagens competitivas (Gomes et al, 2008:388 e 389) à administração local.

Os recursos humanos desempenham papéis fundamentais na modernização administrativa do poder local pois a resistência destes face às medidas de modernização, para Carapeto & Fonseca (2006:347), justificam um baixo grau de cumprimento das mesmas.

Neste sentido pretende-se perceber se a resposta eficaz e eficiente, por parte da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, no sentido de preconizar o Simplex Autárquico, passa pela alteração da sua estrutura organizacional e pelo papel fundamental dos funcionários face à mudança. Como os funcionários do front-office desta Câmara percebem as medidas do Simplex Autárquico e quais as suas opiniões sobre estas.

Para uma melhor percepção desta realidade o presente trabalho é dividido em três grandes partes.

Na primeira é desenvolvido todo o contexto teórico que justifica os programas de simplificação administrativa preconizados ao longo destes últimos tempos, bem como a explanação dos mesmos e sua estreita ligação com o “e-government”.

Na segunda parte há uma apresentação das características do poder local e do Concelho de Paços de Ferreira em concreto.

Quanto à terceira, e última parte, é apresentado a análise empírica de forma a responder à questão inicial.

Parte I – Modernizar a Administração Pública

Capítulo 1 - A Modernização Administrativa em Portugal

1.1 Porquê reformar?

Ao olharmos para a realidade que nos rodeia, percebemos que o mundo está em constante mudança. Também os organismos públicos não estão imunes a esta certeza e como tal sofrem pressões no sentido de abandonarem o que está institucionalizado, modernizando-se e adaptando-se ao que lhes é exigido. Tal como afirma Machado (2002), “num contexto em que a única rotina certa é a mudança, é pertinente e necessária a introdução em cada um e em todos os Organismos Públicos de novas configurações organizacionais, quer no que se refere às estruturas orgânicas e funcionais, aos padrões de autoridade e de decisão, quer no que se refere aos processos, procedimentos e métodos”, (pg.251).

Percebe-se assim, que a necessidade de mudar a Administração Pública é premente e esta mudança é motivada pelo aumento das exigências e expectativas dos cidadãos; pelas transformações políticas; pela complexidade da máquina administrativa, (Pollitt, Bathgare, Smullen e Talbot, 2000, in Araújo, 2007; MFAP, 2005; Mozzicafreddo, 2001 in Carapeto & Fonseca, 2006; Madureira, 2004; Rocha, 2001) e pelo facto da administração pública não viver isolada, (Marques, 2008 in Fonseca & Carapeto, 2009), a par da ênfase na informação e do Know-How nos sistemas de produção; da existência de um Estado com cada vez menos poder e autonomia, (Fonseca & Carapeto, 2009), e da globalização uma vez que “nenhuma reforma começa por vontade própria; por trás de cada reforma sempre há um poderoso imperativo político a empurrá-la para adiante”, (Kettl, 2006: 77).

Para além destes factores, a Estratégia de Lisboa aprovada pelo Conselho Europeu visava que todos os países membros da comunidade europeia implementassem um plano de reformas focado no crescimento e no emprego, (OCDE, 2008). Portugal, com vista a responder a este objectivo, apresentou o PNACE que é um “...guia para a concretização duma estratégia nacional de reformas e de modernização concebida no quadro das referências e prioridades da Estratégia de Lisboa...” (Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano

Tecnológico, 2005:1) e é neste documento onde se encontram os valores para a modernização da Administração Pública, (Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2005; Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2008, Fonseca & Carapeto, 2009). Como o PNACE tinha uma temporalidade até 2008 desde a sua implementação em 2005, este foi substituído pelo Programa Nacional de Reformas Novo Ciclo 2008-2010 que continua a ser um guião de reformas dado que é a “...continuação e aprofundamento das reformas já iniciadas (...) no âmbito do PNACE 2005/2008” (Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2008:9). Com o aproximar do final do PNR 2008/2010 “as reformas deverão continuar no quadro da estratégia 2020”, (MFAP, 2010:47) dado que os valores do crescimento e emprego estão subjacentes nesta nova directriz da reforma (Comissão Europeia, 2010).

Também os municípios têm um papel fundamental na pressão para a mudança no sentido em que estão mais próximos dos problemas e dos cidadãos e têm maior poder de reivindicação junto dos poderes centrais (Stoker, s/d; Gabris & Golembiewski, 1997, Presidência do Conselho de Ministros, 2005). Este facto conduz os municípios a serem actores em redes cada vez mais complexas onde há maior dispersão de autoridade exigindo que intervenham na prossecução de objectivos comuns (Comissão Europeia, 2001; Bache & Flinders, 2005; Peters & Pierre, 2005; Conzelmann, 2008), onde passam a actuar a nível nacional e supranacional (Marks et al, 1996) precisando de canais de comunicação mais transparentes (Stoker, s/d; Gabris & Golembiewski, 1997).

Como é afirmado no Programa do XVII Governo Institucional “...cada vez mais as regiões se assumem como interlocutoras e protagonistas na concepção e desenvolvimento das estratégias europeias e dos diversos programas comunitários. O Governo preconiza, por isso, a instituição, em concreto de verdadeiras regiões administrativas, enquanto ... autarquias locais (...) com legitimidade democrática, escala, racionalidade territorial e capacidade efectiva de decisão e execução” (Presidência do Conselho de Ministros, 2005:128).

1.2 Para quê reformar?

O PNACE, como referido anteriormente, é o documento que define as linhas orientadoras da reforma administrativa (Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2005; Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2008, Fonseca & Carapeto, 2009).

São os valores preconizados neste documento que definem que é necessário uma Administração Pública com vista a *Simplificação, a Agilização e Desburocratização* uma vez que têm por objectivo permitir que a relação da Administração Pública com as empresas contribua para um ambiente que proporcione desenvolvimento e crescimento económico; a *Desmaterialização* dos processos e da forma de comunicação; *Abertura e Participação* aos cidadãos nos processos de tomada de decisão; *a melhoria e proximidade do atendimento*; a *Profissionalização e qualificação* dos recursos humanos da Administração Pública; a *Racionalização, eficiência e Inovação Organizacional*, (Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2005; Fonseca & Carapeto, 2009).

Percebe-se assim, que como afirma Oliveira (2002) os modelos tradicionais preconizados pelo Estado e pela Administração Pública são incompatíveis com a complexidade da nova realidade e tendo a administração pública um papel determinante na competitividade de um país, (sendo o sector público produtor de legislação, torna-se regulador das actividades económicas e sociais para além de que a eficiência e a eficácia de cada um e de todos os organismos públicos influencia o desempenho de quem com elas interagem ou dependem), (Presidência do Conselho de Ministros, 2005; Teixeira, 2005; Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2008, MFAP, 2010) esta deve facilitar; dinamizar; ser receptiva aos cidadãos; ser eficiente e eficaz (Fonseca & Carapeto, 2009), é neste sentido que Reis & Reis, (2005:101), afirma que “a administração Pública no seio dos países da União Europeia tem, cada vez mais, a noção de que deve desempenhar um papel importante no aumento da competitividade da economia, criando condições para que esta cresça de forma sustentada, apoiada em critérios de eficácia e de eficiência”

Segundo o relatório do Ministério das Finanças e da Administração Pública (MFAP), a reforma da Administração Pública é um factor chave para a redução da despesa pública e que simultaneamente se vai adaptando a um novo paradigma caracterizado pela diminuição da burocracia, melhoria na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas; reforço na descentralização de funções e redução dos custos aumentando a capacidade e a qualidade dos serviços prestados; aproximação dos regimes de trabalho do sector público ao sector privado para um maior fluxo entre estes; reforçar a mobilidade no interior da Administração Pública; aumento da qualificação dos recursos humanos; afirmação da cultura de gestão por objectivos, da obtenção de resultados, da avaliação do desempenho, (MFAP, 2007:39).

A par destes factores as sociedades actuais têm expectativas e exigências cada vez mais elevadas do serviço público, como tal “a reposta pronta, correcta e com qualidade, (...), não se compadece com processos e métodos de trabalho anacrónicos e burocráticos...” (Decreto – lei 135/99: 2126). De acordo com as alíneas do artigo 2º do mesmo decreto – lei, a Administração pública deve assegurar a satisfação dos cidadãos privilegiando os “procedimentos mais simples, cómodos, explícitos e económicos”.

Também o artigo 267º n.º1 da Constituição da República Portuguesa, afirma que “A Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva...” o que nos remete para o artigo 10º do Código do Procedimento Administrativo, quando este nos diz que a “...Administração Pública deve ser estruturada de modo a aproximar os serviços das populações e de uma forma não burocratizada, a fim de assegurar a celeridade, e economia e a eficiência das suas decisões”.

“De facto uma sociedade em constante mudança, e em que se premeia o conhecimento e a inovação, requer a existência de uma administração pública flexível, ágil, moderna, eficaz e eficiente, que considere o cidadão como um cliente e que responda às necessidades deste”, (Reis & Reis, 2005:14).

Esta realidade afecta igualmente o poder local e como tal é necessário que, segundo o artigo 3º do Decreto-Lei N.º 305/2009 de 23 de Outubro, “a estrutura e o funcionamento dos serviços da administração autárquica devem orientar-se... Aproximação dos serviços aos cidadãos, da desburocratização, da racionalização de meios e da eficiência na afectação de recursos públicos (...)”.

Para Oliveira Martins, 2001 in Neves (2010), a reforma da administração pública, entre outros aspectos, passa pelo reforço do papel das autarquias.

1.3 O que reformar?

Segundo Fonseca & Carapeto (2009:75) “...reformular corresponde a abordagens mais radicais, enquanto que, o termo modernização parece significar a adopção de perspectivas incrementais”, no entanto para Rocha (2001) não existe um conceito exacto para definir este fenómeno, (pg.73). Para Filipe Araújo (1993) citado por Rocha (2001:74), “a reforma administrativa constitui pois um processo de mudança, destinado a ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, em sintonia com as pressões do ambiente político e social, ultrapassando as clivagens e a falta de comunicação nas relações entre e a administração do Estado”.

É o Managerialismo (Rocha, 2001; OCDE, 2008) e a Teoria da Escolha Pública (Rocha, 2001) que fundamentam a reforma administrativa.

1.3.1 O Managerialismo

Embora seja um tema que suscite controvérsia, (Carvalho, 2006) há o consenso de que managerialismo e o mercado surgem, no sector público, com o intuito de dar resposta aos desafios económicos e sociais, assim como ao enfraquecimento do Estado - providência, (Carvalho, 2001; Santiago et al, 2005; Carvalho, 2006). De acordo com Pollitt, 1993; Enteman, 1993; Edwards, 2003 e Reed, 2002 citados por Carvalho (2006:31) o managerialismo pode ser “...interpretado como um conjunto de doutrinas e de crenças, supostamente aceite por todos, mas alimentada pelos gestores, e que enfatiza a capacidade destes autores em desenvolverem respostas para os problemas e necessidades da sociedade, através da aplicação do conhecimento formal, racional e objectivo”.

É, assim que, a partir da década de 80 surge a ideia de que a gestão pública tradicional deveria ser substituída por técnicas da gestão privada, pois acreditava-se na superioridade desta face à primeira (Araújo, 2007; Fonseca & Carapeto, 2009; Rhodes, 1994). A democracia e o Estado de direito não são problemas centrais nesta teoria uma vez que só valoriza a lógica do mercado (König, 1999 in Carapeto & Fonseca, 2006; Fonseca & Carapeto, 2009).

Dentro desta corrente existe divergências sendo considerado, por um lado a Nova Gestão Pública, “...de cariz neoliberal e neoconservador, que preconiza a transferência das actividades governamentais para o sector privado através de privatizações” (Carapeto & Fonseca, 2006:26), por outro lado existe o reinventing government “...de cariz menos liberal...”, (Carapeto & Fonseca, 2006:26). No que respeita à NGP esta é “...considerada como a manifestação da ideologia managerialista no campo das instituições públicas (...) como base legitimadora e como instrumento através da redefinição das políticas públicas e da reestruturação das organizações burocráticas” (Carvalho, 2006:36), é este conceito (NGP) caracteriza todas as mudanças encetadas pelos países desenvolvidos nas últimas décadas (Hood, 1991 in Carvalho, 2001; Carvalho, 2006).

Segundo Hood (1991) in Araújo (2007: 4), esta abordagem gestionária caracteriza-se pela entrada de gestores do sector privado para o sector público com o intuito de implementar a profissionalização da gestão e orientação para as técnicas de gestão; enfatizar as técnicas de gestão do sector privado introduzindo a flexibilização da mesma; definir padrões e medidas de desempenho com objectivos claramente definidos e mensuráveis; ênfase nos resultados e não nos processos; recorrer à descentralização e procurar formas inovadoras de organização das actividades; melhorar a qualidade e reduzir os custos do sector público através da concorrência; procurar maior eficiência na utilização dos recursos.

A maior autonomia das instituições públicas foi um dos caminhos para alcançar os objectivos preconizados pelo managerialismo, mais concretamente, a NGP, implicando o surgimento de mecanismos de competição dentro e entre as próprias instituições (Santiago et al, 2005). Para Araújo (2004) e Santiago et al (2005), este princípio baseado numa maior autonomia implica a nomeação de gestores públicos da confiança dos políticos de forma que estes possam manter o exercício do seu controlo a par da perda dos benefícios de protecção social dos cidadãos em virtude das poupanças nas despesas. Apesar desta maior autonomia, o Estado continua a desempenhar a sua função de agente regulador sob a forma de indicadores de performance, avaliações e auditorias externas, profissionalização da gestão e dos gestores, os profissionais passam a assumir papéis de gestão dentro da organização, financiamentos tendo por base os resultados que a instituição alcançou e por fim determina uma maior responsabilidade na prestação de contas (*accountability*), deste modo, pode-se entender que a implementação destas formas de controlo vão alterar as

formas tradicionais de gestão assim como a cultura dos profissionais, (Santiago et al, 2005).

Também a cultura organizacional se altera, na medida em que a introdução de mecanismos de mercado esvaziam o capital social e a solidariedade existente no modelo tradicional, (Araújo, 2004), levando os profissionais a viverem num ambiente de competição, segundo Gregory (2003) in Araújo (2004). As pressões que tem vindo a ser impostas à Administração Pública, criam novas culturas e valores e redefinem os papéis dos profissionais originando uma maior individualização e competição, por outro lado, as práticas dos profissionais são substituídas por critérios de auto-controlo e perda de poderes dos profissionais para os gestores (Santiago et al, 2005).

Uma outra característica fundamental da Nova Gestão Pública consiste na divisão da responsabilidade entre o financiamento e a prestação, ou seja, o Estado pode fornecer um serviço sem que seja ele a produzi-lo através da realização de contractos ou quase – contractos, competindo apenas ao Estado regular e financiar este tipo de prestações, (Araújo, 2005a). “Um dos efeitos desta mudança consiste na substituição de um único fornecedor/prestador por uma pluralidade possível de fornecedores/prestadores” (Araújo, 2005a: 7).

Estas reformas estão a conduzir o sistema administrativo para um modelo pós burocrático que se baseia em mecanismos tipo de mercado representando uma ruptura com o modelo tradicional, isto é, o modelo burocrático, da Administração Pública, (Araújo, 2007). Para Neves (2010:183) esta ruptura implica novos modelos organizacionais.

Estruturas Tradicionais	Estrutura Pós Burocrática
Ênfase no cumprimento das normas	Ênfase na eficiência
Actuam num ambiente de monopólio	Actuam num ambiente de concorrência
Estrutura hierárquica	Sistema orgânico – orientado para o cliente
Ênfase na estabilidade e previsibilidade	Ênfase na mudança e na inovação
Competição muito limitada entre agentes	Competição entre agentes públicos e privados
Ênfase na política	Ênfase na produção de bens e serviços públicos

Tabela 1 Fonte: Rehfuß (1991) in Araújo (2007:6)

Que consequências práticas daqui advêm? As reformas preconizadas pela NGP produziram algumas das mudanças desejadas, no entanto, segundo estudos da OCDE (2001) in Araújo (2007) confirmam que muitos países sentiram efeitos adversos no sistema de gestão da Administração Pública e nos valores da governação e políticas públicas. Este modelo acarretou algumas falhas na medida em que partia de pressupostos teóricos, não comprovados, de que a gestão empresarial seria a mais adequada ao sector público independentemente do contexto (Madureira & Rodrigues, 2006; Araújo, 2007), pois a transferência de princípios e valores provenientes das organizações privadas para as organizações públicas não têm em conta a especificidade do sector público e tal como no sector privado estas técnicas de gestão variam de acordo com as circunstâncias e as pessoas, (Ferris e Graddy, 1998; Chantlat, 2002; Santiago et al, 2005; Araújo, 2007; Madureira & Rodrigues, 2006)

Madureira & Rodrigues (2006:156) chamam atenção para a “... instabilidade deste paradigma, quando considerava os cidadãos apenas como consumidores ou quando vaticinava que todo e qualquer serviço público, independentemente da sua missão ou dos pressupostos da sua existência, deveria ser gerido de uma mesma forma”.

Estas mudanças alteraram a forma como a Administração Pública e os cidadãos se relacionam, colocando estes últimos como clientes o que leva a um relacionamento de mercado (Araújo, 2007).

Pollitt e Bouckaert, (2000) in Araújo (2004) identificam algumas dificuldades que resultam desta nova corrente, nomeadamente:

- Aumentar o controlo político da burocracia vs liberdade para gerir vs empowerment dos utentes dos serviços;
- Dar prioridade à realização de poupanças vs dar prioridade à melhoria do desempenho do sector público;
- Motivar os funcionários e promover a mudança cultural vs enfraquecer a estabilidade de emprego e fazer o downsizing;
- Criar mais agências com propósitos únicos vs melhorar a coordenação horizontal;

“A experiência de reforma mostrou que a influência da NGP teve como consequência a fragmentação da estrutura monolítica da Administração Pública (...) deu origem, em vários sectores da Administração Pública a um modelo de quasi-mercado

(Araújo, 2004 in Araújo, 2007:6). “A cada modelo de Estado corresponde um modelo de Administração Pública. O qual procura reflectir as preferências e os valores que este procura promover”, (Rocha, 2001 in Araújo, 2007:1), pois como afirmam Carapeto & Fonseca, (2006), a administração pública depende do papel que se atribui ao Estado.

“A Nova Gestão Pública convida novos actores a serem parte activa de um Estado que se pretende menos intervencionista mas que continue a regular funções importantes da vida social e económica. Estas alterações, ao nível da Administração Central, acabaram por influenciar e condicionar a agenda da reforma e modernização administrativa dos governos”, (Rodrigues & Araújo, 2005:1).

1.3.2 A teoria da Escolha Pública¹

O essencial a reter desta teoria é que utiliza “a aplicação de axiomas económicos básicos (nomeadamente a racionalidade e o comportamento baseado no interesse próprio) à realidade política”, (Alves & Moreira, 2004a:31), defendendo que os indivíduos são egoístas e racionais agindo de acordo com os seus interesses pessoais independente de estarem a actuar na esfera privada ou pública, (Buchanan & Tullock, 1962 citados por DeGregori, 1974; Rocha, 2001; Alves & Moreira, 2004a). É neste sentido que defende uma menor intervenção do Estado pois rejeita a sua concepção orgânica (ideia de que a colectividade se materializa no Estado), a suposta vontade geral (independentemente da vontade de cada indivíduo), porque para além dos indivíduos agirem racionalmente mesmo quando na esfera pública, é preciso ter em atenção às falhas e imperfeições do Governo, isto é, a falta de informação, incerteza por parte dos indivíduos é mais elevada comparativamente com o sector privado sendo o grau de responsabilidade inferior em relação às escolhas privadas (Alves & Moreira, 2004a:53-62).

Na sua defesa pelo menor intervencionismo do Estado, esta teoria defende a maior participação de outros actores, tais como a sociedade civil, nomeadamente o sector voluntário, (Fonseca & Carapeto, 2009).

É neste sentido que uma das suas propostas feitas pela Teoria da Escolha Pública passa pela descentralização do poder local alegando o princípio da subsidiariedade, que para Alves & Moreira (2004a:105) “...tudo o que possa ser feito pelos indivíduos e pelas famílias, actuando voluntariamente no mercado e no contexto das associações voluntárias

¹ Ver, Alves, A; Moreira, J. (2004), “O que é a Escolha Pública? Para uma análise económica da política”, Lisboa: Principia.

da sociedade civil, não deve ser apropriado pelo processo político. Mas o respeito pelo princípio da subsidiariedade exige também que as funções que possam ser exercidas a nível local, municipal ou regional não sejam exercidas pelo governo central”, isto porque grande parte das medidas não necessitam de um carácter nacional, os resultados das políticas públicas são mais facilmente avaliados e os votos dos indivíduos têm um maior peso, estimulando a competição entre regiões e promove o funcionamento mais eficiente da administração local (Alves & Moreira, 2004a:106 e 107).

No entanto os mesmos autores chamam a atenção para o facto desta teoria não poder ser aplicada como uma realidade estanque mas antes abordada de forma interdisciplinar (pg.92).

1.3.4 Portugal e o fundamento teórico da Reforma Administrativa

Segundo Tavares e Alves (2006), citando, Ginestal (2004), não é possível perceber a actual reforma para a modernização administrativa sem primeiro perceber as condições económicas, sociais e políticas que emergiram após a revolução de 1974. Fala-se assim da nacionalização de vários sectores da economia portuguesa (Franco, 1994 in Tavares e Alves, 2006); da descolonização que levou ao aumento da população portuguesa como consequência do retorno dos indivíduos que viviam nas colónias (Pinto, 1994 in Tavares e Alves, 2006). Em 1986 entrou-se para a União Europeia; em 1989 deu-se a reprivatização de algumas empresas nacionalizadas, consequência da revisão da Constituição da República Portuguesa, (Tavares e Alves, 2006).

Actualmente, como resultado dos factores anteriormente referidos, a Administração Pública vê-se obrigada a tratar de variáveis que até então não eram merecedoras de atenção, isto é, gerir redes complexas, compostas por actores diversos (com aprendizagens, expectativas, comportamentos, objectivos e interesses diferentes que por vezes entram em conflito, Kickert, 1997), por grupos de pressão, grupos políticos, instituições sociais e empresas privadas, (Fuhr, 2001). O poder já não se encontra concentrado no governo passando a estar diluído pelos diferentes actores da sociedade civil (Corkery, 1999 in Carapeto & Fonseca, 2006), onde o Estado permite que as decisões sejam tomadas junto dos actores que mais são afectados por estas, nomeadamente a sociedade civil (incluindo nestes as organizações não governamentais, os cidadãos e as empresas) e a administração local, (Fonseca & Carapeto, 2009).

A esta nova realidade os académicos designam de governança (governance), que para Holman (2008:56) é um conceito muito versátil uma vez que é muito utilizado por diferentes disciplinas para diferentes problemas e análises.

Para Rhodes (2003: 67), “...governance refers to governing with and through networks...”, sendo resultado da evolução da governação e da relação cada vez mais estreita entre o sector público e o sector privado (Stoker, 1998), e do envolvimento da sociedade civil (Goldsmith, 1997, in Quinn, 2007), que inclui, segundo o Livro Branco sobre a Governança “sindicatos e organizações caritativas; organizações de base; organizações que promovam a participação dos cidadãos na vida local e municipal, contando com uma contribuição especial das igrejas e comunidades religiosas.” (Comissão Europeia, 2001:16), sendo um processo interactivo envolvendo diversas formas de parceria para interagir e cooperar para que as decisões sejam tomadas, alterando igualmente, a responsabilidade dos relacionamentos (Lovan et al, 2004, in Quinn, 2007; Fonseca & Carapeto, 2009).

A governação em rede exige, segundo Stoker (2006), gerir através de redes e tomar decisões “bottom-up” uma vez que esta se refere a uma tomada de decisão colectiva com um maior número de participantes legítimos no processo decisório implicando assim alterações na forma como os políticos, gestores e burocratas actuam. A governança envolve redes que visam o valor público, no entanto é necessário dar mais legitimidade aos interesses dos diferentes stakeholders (Comissão Europeia, 2001; Tirole, 2001 in Hill & Lynn Jr, 2004) e cadeias de comunicação para obter os resultados socioeconómicos desejados (Stoker, 2006), uma vez que o conhecimento necessário para a concretização de certas metas está dissipado por diferentes actores e a complexidade é resultante da interacção e da negociação entre os diferentes actores cujos recursos são indispensáveis (Teisman & Klijn, 2002; Kooiman, 1993 in Kennett, 2008).

“Na existência de conflitos de interesses e de objectivos, a administração pública deve ser capaz de os gerir, não devendo impor unilateralmente a sua vontade”, (Madureira & Rodrigues, 2006:157) uma vez que o conceito de governança pressupõe a impossibilidade do Estado e da Administração Pública conferir quaisquer imposições unilaterais de liderança a uma sociedade global, antes devem funcionar como órgãos orientadores dos diversos actores sociais e económicos, (Merrien, 1998 in Carapeto e Fonseca 2006; Madureira & Rodrigues, 2006, Stoker, 1998 in Kennett, 2008).

Sendo Portugal um país muito centralizado, segundo Le Galés (2003) citado por Jalali (2006:8), qual o papel do Estado perante esta nova realidade?

“O Estado continua a ser o actor político central na sociedade, a expressão predominante do interesse colectivo e o principal recurso dos restantes actores para resolver conflitos, o papel do Estado não está a diminuir, mas a transformar-se, passando de um papel baseado em poderes constitucionais para um papel baseado na coordenação e fusão de recursos”, (Pierre e Peters, 2000 in Fonseca & Carapeto, 2009: 39).

“O Estado deixou de ser o fornecedor universal para converter-se em catalizador, habilitador, protector, orientador, negociador, mediador e construtor de consensos...”, (United Nations, 2001 in Fonseca & Carapeto, 2009: 39).

Para Hanf e Scharpf (1978), in Kickert (1997), a gestão baseada na hierarquia e na centralização com decisões top-down não pode funcionar num mundo de redes e com actores cada vez mais independentes, assim, “... o modelo de governação em que existia uma nítida separação entre o Estado e a sociedade civil e aquele que actuava através de instrumentos legais coercivos, deixou de ser o modelo adequado à sociedade actual, mais horizontal, constituída por redes que agrupam interesses e a requer estruturas com maior flexibilidade e capacidade de intervenção partilhada”, (Fonseca & Carapeto, 2009: 37).

Para Rhodes (2003) a governança representa uma nova concepção de governo na medida em que esta refere-se a novos processos de governar, isto é, uma nova forma de regular a sociedade. Governança não é o sinónimo de governação, (Flinders, 2002), “durante muito tempo, o termo governança (governance) foi sinónimo de governação (governing), ou seja, a direcção política da sociedade”, (Mayntz, 1998 in Fonseca & Carapeto, 2009: 34), no entanto “Government” significa a estrutura e as funções das instituições públicas enquanto “governance” refere-se à forma como o governo exerce as suas funções (Frederickson, 2007). Segundo Stoker (1998), os resultados não são diferentes dos resultados obtidos com a governação, a diferença reside na forma como se processam esses resultados. Este conceito surge como resposta à necessidade de uma gestão pública não só orientada para a eficiência e a eficácia mas também ter em atenção os aspectos da legalidade e legitimidade, (Madureira & Rodrigues, 2006). A governança é muito mais de que uma forma de eficiência na prestação de serviço público, para Stoker (1998) é uma forma de reduzir o peso do Estado, isto é, de reduzir a governação.

Para Madureira & Rodrigues, (2006), é devido às incoerências das correntes gestionárias que o conceito de “governance” ganhou peso, (Madureira & Rodrigues, 2006), para Kickert, (1997) o conceito da gestão pública deve ser ampliado para o de governança, (Kickert, 1997).

1.3.4.1 A Governança e o poder Local – Governança Multi-nível

Uma das recomendações para a boa governança, mencionada no Livro Branco sobre a Governança Europeia, é de que deverá existir uma maior interacção entre o governo local e regional e com a sociedade sendo esta responsabilidade da comissão europeia e para isso deve estabelecer, entre outros aspectos, “...um diálogo sistemático e numa fase precoce da elaboração das suas políticas, com os representantes dos governos regionais e locais, através das associações nacionais e europeias...maior flexibilidade nas regras de execução da legislação comunitária, que tome em consideração as condições regionais e locais” (Comissão Europeia, 2001:4).

Também, Stoker (s/d:1 a 7) realça a necessidade de reforçar a governança local dado ao seu papel vital para responder à complexidade do mundo actual (os problemas são cada vez mais complexos e exigem vários actores para a sua resolução, nomeadamente relações entre o governo central e o local); para uma democracia apropriada ao século XXI (uma democracia verdadeira deve ser praticada nos diferentes níveis: local, regional, nacional e internacional, porque para além de eleger os representantes, as pessoas querem participar activamente na prestação de serviços e julgar o seu desempenho); aumentar a confiança e o capital social.

“Esses novos modelos apelam de há muito à ultrapassagem do velho paradigma do poder local como *administration local* napoleónico (e, logo dependente), vigente entre nós, a favor de um outro paradigma, o de *local government*, mais dignificante, autónomo e dotado de poderes efectivos e amplamente reconhecidos”, (Ruivo, 2004:8). Para Montalvo (2003:213), a governança local está cada vez mais enraizada nos municípios portugueses, conferindo-lhes um novo modelo de gestão.

Percebe-se assim que os governos centrais têm sofrido pressões “bottom-up” e “top-down” no sentido de dispersarem a sua autoridade formal e a sua responsabilidade pelas instituições supranacionais e dos poderes locais e regionais (Marks & Hooghe, 2005; Jessop, 1994 in Jalali, 2006), resultante da adesão à União Europeia, pois como afirma

Jalali (2006:4) “...europeização enquanto processo pelo qual os estados-membros são obrigados a alterar estruturas, políticas, regras formais e práticas consolidadas devido ao processo político ao nível europeu”.

No entanto são várias as designações que dão a esta perda de autoridade por parte dos governos, nomeadamente, entre elas, governação multi-nível, fragmentação, entre outras, (Marks & Hooghe, 2005:15). Sendo que, para Jalali (2006:7), o modelo da governança multi-nível é o que melhor caracteriza esta nova realidade.

O que se entende por governança multi-nível? Quais as suas vantagens e as implicações?

O conceito de governança multi-nível foi usado inicialmente para capturar os desenvolvimentos da estrutura política da UE, uma vez que esta surge como resultado do Acto Único Europeu (Bache & Flinders, 2005:2) e por isso é explicada através de duas teorias que visam perceber como a UE funciona, isto é, novo funcionalismo – os actores estão envolvidos em forças poderosas do mercado e da economia surgindo grupos de interesse uma vez que as economias estão interligadas, e o intergovernamentalismo – os actores estão presos nas regras das instituições que representam e por isso por vezes têm de zelar por eles (Bache & Flinders, 2005; George, 2005; Piattoni, 2009).

“The term multi-level governance denotes a diverse set of arrangements, a panoply of systems of coordination and negotiation, among formally independent but functionally interdependent entities that stand in complex relations to one another and that, through coordination and negotiation, keep redefining the interrelations” (Sabel e Zeitlin, 2007 in Piattoni, 2009:172).

Assim sendo, citando Hooghe e Marks, 2001b in George (2005), a governança multi-nível refere-se à dispersão da autoridade do poder de decisão, envolvendo vários actores, para além dos tradicionais nas relações intergovernamentais, nomeadamente actores privados, sociedade civil, etc., no entanto o Livro Branco sobre a governança Multi-nível refere como actores as autoridades locais e regionais para poderem resolver vários problemas em conjunto (Comissão Europeia, 2001; Bache & Flinders, 2005:95; Peters & Pierre, 2005; Conzelmann, 2008).

Apesar do ideia de multi-nível preconizada no Livro Branco sobre a governança Multi-nível se restringir aos níveis locais e regionais no seio da União Europeia Conzelmann (2008:6) chama atenção “levels do not relate to territory, but some other sort of actor qualities apart from a shared geographical location, e.g. being a “business” or a “civil society” actor”.

No entanto George (2005:107) diz que a governança multi-nível não é mais de que a junção de teorias já existentes e que por isso não pode ser considerada uma teoria, adopta uma visão top-down dos actores sub-nacionais e no caso da União Europeia ignora o nível internacional de interacção.

Após esta pequena abordagem sobre o significado da governança multi-nível é de fácil percepção que esta implica uma relação vertical e horizontal entre diferentes níveis institucionais e a ideia é que não recebam ordens hierarquicamente mas antes prevalecer uma relação mais complexa e contextualizada, implicando a negociação (Bache & Flinders, 2005; Peters & Pierre, 2005; Peters e Pierre, 2001, in Jalali, 2006; Comité das Regiões, 2009), sendo que “...local and regional authorities are genuine partners rather than mere intermediaries”, não se referindo a uma transferência de competências e objectivos para o nível local e regional, mas antes uma participação destes nas estratégias europeias, (Comité das Regiões, 2009), sendo as redes uma ferramenta importante para o bom funcionamento da governação multi-nível, (Araújo, 2005c:4).

A implementação da governança multi-nível depende do respeito pelo princípio da subsidiariedade, o qual garante que as políticas são realizadas no nível mais adequado, dado que defende a responsabilidade dos diferentes níveis de governo enquanto a governança multi-nível defende na maior interacção entre estes (Comité das Regiões, 2009:7).

Níveis da Governança Multi-nível, segundo Piattoni (2009):

- I. Mobilização política (politics);
- II. Tomada de decisão (policy);
- III. Estruturas estatais (polity).

O primeiro e o segundo nível dizem-nos que há uma abrangência mais geral e que por isso a mobilização não é apenas central e supranacional mas também a outros níveis, tais como sub-nacionais. Para Marks, citado por Piattoni (2009:167), o pressuposto da

governança multi-nível é de que há uma sobreposição de competências entre múltiplos de governação e estes actores participam em diversas redes políticas e esta maneira implica a existência de actores sub-nacionais.

Apesar do consenso generalizada entre os vários teóricos sobre este conceito, a sua aplicação tem sido alvo de algumas divergências (Marks & Hooghe, 2005:16), por isso esta é dividida em Governança Multi-nível de Tipo I e de Tipo II (Marks & Hooghe, 2005; Jalali, 2006; Conzelmann, 2008; Piattoni, 2009).

Para os mesmos autores, o Tipo I é baseado no federalismo onde existe um número de níveis reduzido, sendo o poder partilhado e baseia-se numa jurisdição geral, enquanto que a do Tipo II opera numa escala mais alargada, com várias jurisdições sobrepostas, (Jalali, 2006:7) baseada na Teoria da escolha Pública e por isso mesmo há a ideia de que os serviços públicos devem ser prestados por uma jurisdição que internalize os seus custos e benefícios, mais descentralizada que reflectirá melhor a heterogeneidade e as preferências dos cidadãos, para uma maior responsabilização (Pollack, 1997 e Majone, 1998 in Marks & Hooghe, 2005:16) e competição (Gray, 1973 in Marks & Hooghe, 2005:16) sendo este tipo de governança, segundo Marks & Hooghe (2005), mais generalizado aos governos locais.

“...um Estado nacional cuja fachada externa permanece essencialmente inalterada, mas cujo conteúdo é cada vez mais vazio” (Jalali, 2006:6).

Capítulo 2 - Programas para a Reforma

2.1 PRACE (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado)

O PRACE, sendo considerado como uma parte do PNACE, (OCDE, 2008), iniciado em 2006, através da Resolução de Ministros nº 124/2005 e concluído em 2007, visava um novo modelo de organização dos serviços centrais; reforçar o apoio à governação através da homogeneização das funções estratégicas; uniformizar a Administração Regional através das NUTS II; uma Administração Central mais dialogante e próxima dos cidadãos; aumentar a comunicação horizontal através da desburocratização e de maior flexibilidade; melhorar a qualidade dos serviços e a qualificação dos prestadores destes; promover a cidadania (Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2008; Fonseca & Carapeto, 2009; PRACE, 2006, OCDE, 2008). “ O PRACE foi já concretizado e as suas medidas foram executadas: é o caso do novo modelo organizativo da administração do Estado”, que entrou em vigor em 2007 e que teve como resultado uma redução de 26% nas estruturas do governo central (...)”, (OCDE, 2008:70)

2.2 Simplex

Da necessidade de responder às pressões para a mudança e aos apelos da Estratégia de Lisboa, Portugal assumiu uma estratégia inovadora que visava melhorar a vida dos cidadãos e das empresas quando interagissem com o sector público, havia a ideia de que era necessário tornar os serviços públicos mais eficientes e eficazes, (OCDE, 2008:11).

Foi neste sentido que em 2006 foi criado o primeiro programa Simplex (Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa) que tinha como objectivos, que continuaram a ser partilhados pelos programas posteriores, facilitar a vida dos cidadãos e das empresas reduzindo os custos de contexto destas, facilitar a iniciativa privada e assim aumentar a competitividade do nosso país, aumentar a confiança dos cidadãos face à Administração Pública e aumentar a eficiência e eficácia da Administração Pública (UCMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2006; OCDE, 2008; GSEMA, 2009b).

Estes objectivos são trabalhados com base no princípio de *Transparência* e *Responsabilidade* no sentido em que as medidas e os resultados obtidos devem ser apresentados trimestralmente e justificados e na *Responsabilidade Partilhada*, uma vez que é resultado de todo o Governo, sendo por isso uma responsabilidade partilhada por todos os ministérios, nos programas seguintes, passou a existir a *Consulta Pública* que permite de forma ilimitada os diferentes interessados (sociedade civil) contribuir para as opiniões e qualidade dos processos de decisão e para a maior responsabilização dos decisores políticos, (UCMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2006; OCDE, 2008; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2007; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2008; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2009; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2010; GSEMA, 2008; GSEMA, 2009a; GSEMA, 2009b).

Como o Tratado de Lisboa “...visa dotar a União Europeia de um quadro jurídico que lhe permita funcionar num mundo globalizado...reformando as instituições e tornando-as mais eficazes numa Europa alargada (...) e prevê também diversas disposições destinadas a aproximar União e as suas instituições dos cidadãos...” (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2008:5) o Simplex preconiza, igualmente, a simplificação legislativa, pois só assim, segundo a OCDE (2008), é possível ter um enquadramento legal e regulatório que permita as empresas e os cidadãos prosperarem. Só através de uma “melhor regulação”² é que é possível que os custos sejam inferiores aos benefícios, assim sendo, é preciso “definir o quadro jurídico e regulatório adequado... para garantir que a simplificação administrativa e o desenvolvimento de actividades de administração electrónica possam ser levados a cabo sem entraves desnecessários”, (OCDE, 2008:76 e 80). De acordo com uma análise realizada pela OCDE tendo como base indicadores reconhecidos internacionalmente verificou-se que a regulação em Portugal implicava custos elevados para as empresas (OCDE, 2008:77).

Devido a uma consciência cada vez mais fundamentada da necessidade de uma “Melhor Regulamentação” foi criado em Maio de 2006 pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 63/2006 o Programa “Legislar Melhor”, que de acordo com o seu artigo n.º1 visa “...mais justificação, com mais preocupação pela simplificação e transparência dos

² Ver: OCDE (2009), *Better Regulation in Europe: An Assessment of Regulatory Capacity in 15 Member States of the European Union – Better Regulation in Portugal*. Paris: OCDE; Portugal (2009), “Resolução do Conselho de Ministros n.º63/2006”, *Diário da República – I Série -B*, N.º 96 – 18 de Maio de 2006: 3407 – 3430.

procedimentos” a par da “...desmaterialização de procedimentos, com recurso às novas tecnologias de informação e comunicação...”, artigo n.º4. Esta ideia de melhorar a qualidade da legislação vai ao encontro da simplificação preventiva defendida pelo Simplex 2006 (UCMA, Presidência do Conselho de Ministros, 2006), como é afirmado no artigo n.º11 da mesma resolução, “...insere-se no esforço...dirigido à simplificação e à desburocratização constante do Programa Simplex 2006...”.

Em Maio de 2010, para reforçar a simplificação legislativa, foi lançado, no âmbito do Programa Simplex e do Legislar Melhor, o Programa Simplegis que visa simplificar a legislação, melhorar o acesso à legislação por parte das empresas e dos cidadãos e a melhor aplicação das leis, (Presidência do Conselho de Ministros, 2010). Pretende-se assim que sejam revogados os diplomas desnecessários, que as leis sejam produzidas de forma mais clara e integradas num único diploma, contar com a participação dos interessados na elaboração das leis e atraso zero nas transposições europeias para evitar o pagamento de multas e facilitar a vida às empresas e cidadãos, (Presidência do Conselho de Ministros, 2010).

No entanto, Neves (2010:151), afirma que a “mudança efectiva da Administração Pública não se obtém por mudança legislativa, antes exige, para se concretizar, uma acção persistente e prolongada subordinada a objectivos claros e avaliáveis e suportados num forte empenhamento político a nível geral de governo e de cada Ministério”.

O programa Simplex surgiu por iniciativa do Primeiro-ministro (XVII Governo Constitucional) que posteriormente delegou à UCMA, que coordenou o Simplex com a ajuda de todos os ministérios, aos quais foi encarregue de apresentar propostas de projectos para a simplificação, posteriormente esta coordenação ficou nas mãos da Secretária de Estado para a Modernização Administrativa (responsável política dos programas Simplex), sendo a AMA, actualmente a responsável pelo desenvolvimento e pela evolução da simplificação administrativa (AMA, 2008; Fonseca & Carapeto, 2009; OCDE, 2008; OCDE, 2009).

Para Fonseca & Carapeto (2009:58) o Simplex “...é o resultado de uma rede de simplificação e inovação: um conjunto de actores que identificam oportunidades de melhoria que são organizadas num todo coerente”, pois tal como é afirmado no “Relatório 4 anos Simplex” foi criado através da responsabilização de todos os ministérios incluindo também uma abordagem *Bottom-up* permitindo a participação de quem convive no dia-a-

dia com os constrangimentos da Administração Pública, (GSEMA, 2009b:21). O programa Simplex criado em 2006³ visava apenas ajudar na análise da pertinência dos serviços e a sua interação com empresas e cidadãos fazendo alterações em medidas muito concretas permitindo a apresentação de sugestões, por isso é considerado um “programa em construção”, (UCMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2006; GSEMA, 2009b:23). No que concerne ao Simplex 2007⁴, segundo o mesmo relatório, este visava aumentar a confiança dos cidadãos para com a Administração Pública, desenvolvendo os serviços de acordo com os acontecimentos ao longo da vida dos indivíduos, salvaguardando a privacidade das pessoas e abrindo a participação ao exterior, (UCMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2007; GSEMA, 2009b; Fonseca & Carapeto, 2009). O Simplex 2008⁵ visou a consolidação das medidas até então iniciadas, olhando para estas como fazendo “...parte de um todo coerente e avaliar os seus resultados no contexto de processos mais alargados”, (GSEMA, 2009b:24). Em 2009⁶, este programa tinha como objectivo a continuidade do programa anterior, isto é, continuação da avaliação e da consolidação, (GSEMA, 2009b:24).

De acordo com o “Relatório 4 anos Simplex” e o “Balanço Simplex 2009” a taxa de execução das medidas Simplex foi sempre superior a 80% (GSEMA, 2009b; GSEMA & AMA, 2010).

Em Maio de 2010 foi apresentado o programa Simplex’10⁷ que visa os mesmos objectivos gerais de todos os programas Simplex, mas tem a especificidade de ser construído em torno de cinco objectivos específicos, ou seja, as novas medidas foram construídas tendo por base a ideia de tornarem os serviços mais simples, mais próximos das pessoas concentrando-se num mesmo local e através de atendimento multicanal e organizados de acordo com os eventos da vida, serviços à medida das pessoas valorizando

³ Para mais informações consultar: UCMA, Presidência do Conselho de Ministros (2006), Simplex 2006 – Programa de simplificação administrativa e legislativa. Consultado a 9 de Novembro de 2009, em: <http://www.simplex.pt/downloads/2006ProgramaSimplex.pdf>;

⁴UCMA, Presidência do Conselho de Ministros (2007), Simplex – Programa 2007. Consultado a 9 de Novembro de 2009, em: <http://www.simplex.pt/downloads/2007ProgramaSimplex.pdf>;

⁵ Gabinete da Secretária de Estado para a Modernização Administrativa, Presidência do Conselho de Ministros (2008), Simplex’08 – Quanto mais simples melhor. Consultado a 9 de Novembro de 2009, em: <http://www.simplex.pt/downloads/2008ProgramaSimplex.pdf>;

⁶ Gabinete da Secretária de Estado para a Modernização Administrativa, Presidência do Conselho de Ministros (2009), Simplex’09 – Quanto mais simples melhor. Consultado a 9 de Novembro de 2009, em <http://www.simplex.pt/downloads/2009ProgramaSimplex.pdf>

⁷ GSEMA, Presidência do Conselho de Ministros (2010), Simplex’10, Quanto mais simples, melhor. Consultado a 25 de Maio de 2010, em: <http://www.simplex.pt/downloads/programasimplex2010.pdf>;

a participação de todos os interessados, serviços mais avaliados e fazer mais com menos recursos onde se valorizará a cooperação entre a Administração central e a Local, estes cinco objectivos já estavam consagrados no Programa do XVIII Governo Constitucional (Presidência do Conselho de Ministros, 2009; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2010) e ganham, assim, consistência e conteúdo prático neste Programa Simplex. Neste novo programa é reforçada a ideia da co-produção destes programas uma vez que para além da manutenção dos mecanismos já existentes foi criado uma Comissão para a Modernização Administrativa que é constituída por representantes das confederações e associações empresariais representativas dos sectores económicos sociais, da associação da defesa do consumidor e dos principais sindicatos nacionais, que visam debater assuntos relacionados com o contacto destes com os serviços prestados pela Administração Pública (GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2010:15).

Percebe-se assim que o Simplex envolve uma estratégia dupla na medida em que a par de selecção de iniciativas para resolver os problemas mais importante na economia e na prestação de serviços há também a participação de várias entidades, incluindo os cidadãos, na formulação de sugestões para obter melhores serviços e a possibilidade de participarem na formação destes (OCDE, 2008:17)

De acordo com a OCDE (2008), o programa Simplex centra-se em medidas de front-office, dado que as medidas preconizadas têm como objectivo o maior impacto junto dos cidadãos e das empresas, no entanto o sucesso destas depende de um back-office coerente e sustentado, o que é garantido através da administração electrónica (pg.99).

Para que o back-office fosse sustentado e coerente a Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC) criou uma Plataforma de Interoperabilidade (Framework de Serviços Comuns) gerida pela AMA, desde de 2007, que tem regras e procedimentos que permite aos organismos públicos uma interoperabilidade e interconectividade fazendo com que os cidadãos e as empresas só necessitem de se inscrever e autenticar uma única vez dado que depois os seus dados serão partilhados por todos os organismos assegurando a privacidade destes. (OCDE, 2008:100). Permite, assim, uma partilha de informação entre os diversos organismos públicos independentemente do software e Hardware adoptado por cada um destes organismos, pois os organismos públicos já não podem funcionar como silos mas antes colaborarem de forma a homogeneizar os serviços para uma melhor prestação destes (OCDE, 2008; AMA, 2009). É necessário, ainda, sistemas informáticos

seguros que criem confiança na sua utilização; a normalização dos dados no sentido de criarem normas que levem ao respeito pela privacidade e confidencialidade dos dados para que os cidadãos tenham confiança e não fiquem relutantes à administração electrónica, (OCDE, 2008:103). A ideia é consolidar esta plataforma no nível central e só depois disponibilizá-la ao nível local e regional (OCDE, 2008:102).

No entanto existem um conjunto de ferramentas que são consideradas pela OCDE (2008) como fulcrais para o sucesso do Simplex, isto é, necessidade de um financiamento a longo prazo para que não inviabilize o programa dado que este é plurianual; maior interacção com todos os stakeholders para melhor saber quais as expectativas e necessidades destes; pessoas qualificadas para lidar com estas novas formas de actuação e é necessário que as pessoas sejam competentes e tenham instrução dado que os serviços são orientados para os cidadãos, apostando na formação dos funcionários, incentivando monetariamente, descentralização, accountability; compreensão pela cultura administrativa; conhecimentos e competências sobre as TIC e gestores capazes com competências e conhecimentos para gestão de projectos (pg.111 a 128). “Portugal considera que a mudança cultural no seio da Administração Pública é a chave para o sucesso dos esforços de simplificação. A forma tradicional de pensamento compartimentado e a atitude reactiva do tipo silo são reconhecidas como sendo os maiores problemas”, (OCDE, 2008:130).

As vantagens deste programa, de acordo com a AMA (2008:7), referem-se ao aumento da eficiência e maior racionalização na Administra Pública pelo facto de se partilhar informação e recursos através da cooperação entre os vários serviços públicos salvaguardando a privacidade dos dados pessoais, a redução e até eliminação de alguns obstáculos às empresas permitindo o aumento da competitividade destas, a uma nova cultura de serviços Públicos e permitiram maior confiança, por parte dos cidadãos, nos serviços e nos funcionários públicos uma vez que os serviços passaram a estar de acordo com as mudanças e as necessidades dos cidadãos.

É neste sentido que o relatório do FMI menciona o Simplex como um elemento importante, para o combate da fraca competitividade, da baixa produtividade e da dívida bastante elevada com que nos deparamos na actualidade (FMI, 2010:21).

2.2.1 *O Simplex e o e-government*

O programa Simplex é ambicioso e integra a simplificação administrativa e governo electrónico (e-government), dado que partilham do mesmo objectivo principal, isto é, a redução dos custos de contexto para as empresas e facilitar a vida destas e dos cidadãos na relação com a Administração Pública e consequentemente tornar o nosso país competitivo e mais atractivo para o investimento estrangeiro a par do aumento de confiança pelos cidadãos face aos serviços públicos, (OCDE, 2008:46), sendo considerado como único dos países da OCDE, (OCDE, 2008:11).

O governo electrónico⁸ ganha grande relevância no seio da União Europeia com a Agenda de Lisboa dado que visa reforçar o crescimento económico e o desenvolvimento social baseado numa economia centrada no conhecimento no seio da União Europeia (Fonseca & Carapeto, 2009:255).

Por e-government entende-se como sendo a utilização das TIC de forma a alterar as relações, internas e externas, dos diferentes organismos públicos para obter eficiência e eficácia na prestação de serviços a par da melhoria dos processos democráticos e reforçar o apoio às políticas públicas, contudo, "...e-government, engloba o recurso a novas formas de fazer o que o governo faz e de suportar o funcionamento do estado e dos serviços associados (administração pública), adoptando práticas de base digital que permitem ganhos substanciais em termos de eficiência, acesso à informação, tempos de resposta e proximidade ao cidadão", (Gouveia & Gouveia, 2003:189).

Para Holden Norris & Fletcher (1993) citados por Teixeira (2005:44) o e-government é capaz de quebrar com as barreiras geográficas e organizacionais e ser um forte impulsionador na alteração das estruturas organizacionais.

É de salientar que para além das TIC é fundamental existirem alterações organizacionais e novas qualificações por parte dos funcionários públicos (Alves & Moreira, 2004b; Teixeira, 2005; Fonseca & Carapeto, 2009), "um dos erros mais comuns nesta área é conceber o governo electrónico como um projecto meramente tecnológico", (Alves & Moreira, 2004b:32) uma vez que o enfoque não é apenas nas TIC mas também

⁸ Portugal ganhou em Novembro de 2009, durante a 5ª Conferência Ministerial de eGovernment, o prémio na categoria "eGovernment enabling administrative efficiency and effectiveness" pelo Licenciamento de Caça Via Multibanco, (AMA, 2009)

nas competências dos funcionários e nas mudanças organizacionais (Commission des Communautés Européennes, 2003 & Commision of European Communities, 2005 in Fonseca & Carapeto, 2009:257). “Para isso, é necessário um forte empenhamento político, para vencer resistências, ultrapassar obstáculos e mudar mentalidades, sendo critico o planeamento de resultados a longo prazo e a mobilização do apoio dos vários stakeholders, nomeadamente organismos públicos, cidadãos e funcionários” (CCE, 2003 & OCDE, 2003a & OCDE, 2003b & Capgemini, 2004 in Fonseca & Carapeto, 2009:257)

O e-government abrange duas ideias fundamentais na medida em que defende a utilização do uso das TIC a par da alteração das relações entre a administração pública e os cidadãos e as empresas (St-Amant, 2004 in Fonseca & Carapeto, 2009:252). As alterações nas relações entre os organismos públicos reflectem-se através de relações bilaterais entre os diferentes intervenientes que, segundo Alves & Moreira (2004b); Teixeira (2005); Fonseca & Carapeto (2009), são:

- G2B (Government to Business)⁹ – relação entre o Estado e as empresas através do fornecimento e preenchimento de informação relacionada com as actividades empresariais, entre outras;
- G2G (Government to Government) - relações entre organismos estatais que se reflecte, essencialmente, através da introdução das TIC no back-office e nas relações intra e intergovernamentais;
- G2C (Government to Citizens)¹⁰ – relação entre o Estado e os cidadãos através do fornecimento de informação referente às actividades do sector público bem como maior interacção por parte cidadãos através, por exemplo, de licenciamentos;

⁹ Exemplo: Portal da Empresa (<http://www.portaldaempresa.pt/cve/pt>)

¹⁰ Exemplo: Portal do Cidadão (<http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt>)

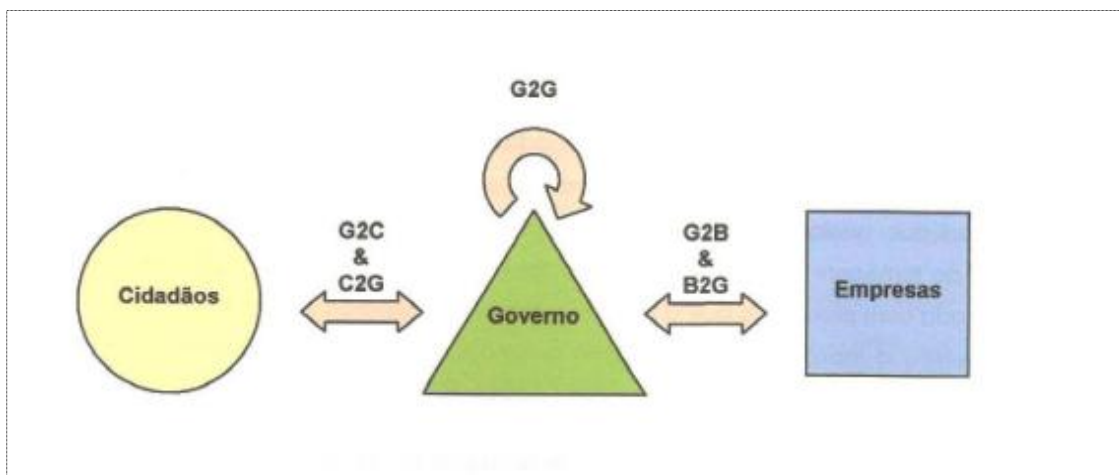


Gráfico 1 Fonte: Teixeira (2005:45)

Para além destas três componentes defendidas por vários autores, Fonseca & Carapeto (2009) falam também na G2E (Government to Employees) que se baseia na relação entre o governo e os funcionários públicos.

Com o governo electrónico foi possível prestar serviços durante 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano de uma forma mais cómoda (Leonel Santos & Luís Amaral, 2003b in Teixeira, 2005:49).

O e-government é uma ferramenta fundamental no processo da modernização administrativa porque permite coerência e eficiência entre o governo e as empresas e os cidadãos (OCDE, 2008:47). O e-government é considerado como uma grande oportunidade para a implementação da simplificação administrativa uma vez que permite novas formas de relação e troca de informação entre os diferentes organismos públicos e novas formas de prestação de serviços, no entanto só funciona se olharmos para administração pública como um todo (OCDE, 2008:98).

Para a ONU (2003) in Alves & Moreira (2004b:22), o e-government deve garantir valor acrescentado, permitir a redução de custos, do tempo e aumentar a acessibilidade aos cidadãos, devendo ainda garantir a segurança e a privacidade.

Este projecto implica alterações na forma como a administração pública actua no sentido em que é necessário redefinir funções, ter agentes flexíveis e que lidem bem com a mudança; maior autonomia, associada a uma maior responsabilidade, das organizações para poderem agir com maior liberdade; aumento da qualificação dos agentes, estandardização do tratamento de dados: a informação e os dados partilhados pelos diferentes organismos públicos devem ter padrões de compatibilidade de tratamento (Alves

& Moreira, 2004b:13-16). Os sistemas de informação devem ser alargados a todos os organismos públicos de forma a permitir uma melhor tomada de decisão no sentido em que permite a consulta com especialistas (Alves & Moreira, 2004b:16).

Os problemas que poderão surgir e dificultar a implementação do governo electrónico resultam da falta de cooperação, dado que cada organismo público tem a sua própria cultura e história com objectivos próprios; maior resistência nas áreas onde existe maior probabilidade de se perder funcionários; o atraso de alguns elementos da administração pública poderá por em causa a eficiência e a eficácia da governação electrónica no seu todo; as características de alguns procedimentos poderão inviabilizar a standardização na análise e processamento de informação; a interdependência e interoperabilidade resultante do governo electrónico leva à insegurança uma vez que a probabilidade de sofrer ataques e destes se arrastarem por todos os organismos é maior (Alves & Moreira, 2004b:24-25). Também Teixeira, 2005, concorda com estes problemas, no entanto acrescenta que a ideia de e-government condiciona o tipo de serviços disponibilizados e a sofisticação destes, (pg.46).

A ausência de sintonia entre a evolução dos meios tecnológicos e da administração pública tem constituído um grande problema para o sucesso do governo electrónico em todos os países desenvolvidos (Fonseca & Carapeto, 2009:255).

Embora na maioria da literatura o e-government esteja associado ao governo electrónico é importante salientar que para Fonseca e Carapeto (2009:251) o e-government corresponde apenas à administração pública electrónica e não ao governo electrónico uma vez que este é a tradução de e-democracy, que entre nós é utilizada com e-democracia. Sendo que “a Democracia Electrónica consiste em usar as telecomunicações para ajudar a transformar as modernas democracias representativas em democracias mais participativas ou em democracias directas ” (Yarto, 2001 in Ribeiro, 2003:55).

2.2.2 O Simplex, o PRACE e o Plano Tecnológico Ligar Portugal¹¹

O Simplex está relacionado com o PRACE e com o Plano Tecnológico e Ligar Portugal, (OCDE, 2008:11), dado que as reformas preconizada por este programa não

¹¹ Em Novembro de 2009, durante a Conferência Ministerial sobre a Administração Electrónica (Malmoe, Suécia), foi atribuído a Portugal, pela Comissão Europeia o 1º Lugar em matéria de disponibilização e sofisticação de serviços públicos electrónicos (resultado do Simplex e do Plano Tecnológico). Jornal de Notícias (2009), “Serviços Públicos electrónicos: Portugal fica em 1º Lugar”. 19 de Novembro.

seriam possíveis sem a ajuda das TIC (Tecnologias de Informação e de Comunicação), pois uma administração que se pretende moderna e próxima dos cidadãos deverá adoptar novas tecnologias uma vez que são estas que permitem a abertura à participação dos cidadãos (Antunes, 2002; Ribeiro, 2003; Fonseca & Carapeto, 2009), também Machado (2202:263), afirma que estas mudanças só são concretizáveis com a aplicação da TIC e se estas forem utilizadas de forma coesa com o ambiente interno e externo dos organismos, assim sendo, “...as novas Tecnologias de Informação (...) surgem como os principais elementos facilitadores e aceleradores do aumento da eficiência e da produtividade, da diminuição dos custos, da descentralização das esferas de decisão, da simplificação da aquisição de bens pelo Estado, da optimização do capital humano e da orientação para uma sociedade da informação”, (Moutinho, 2002:438).

Para Fonseca & Carapeto (2009) a modernização da administração pública não seria alcançada sem o apoio das TIC e como tal tudo deve actuar em torno desta nova realidade, isto porque as TIC alteram a forma de actuar do Estado e da Administração Pública na medida em que facilitam a colaboração entre os diferentes organismos administrativos; maior aproximação dos serviços às pessoas; permitem a partilha de arquivos; novas formas de prestação do serviço, entre outros aspectos, (Marques 2008 in Fonseca & Carapeto, 2009:14).

No entanto para a administração pública trabalhar em rede a utilização das TIC não é suficiente. Para Marques (2008) in Fonseca & Carapeto (2009) é fundamental uma mudança de cultura, de atitude e organização, (pg.15). Para a implementação de reformas é necessário que todas as forças organizacionais sejam unidas para orientar a mudança na direcção desejada; combinar as influências do ambiente externo com as características, pontos fortes e fraquezas internas da organização; trabalhar simultaneamente em diferentes dimensões, tais como a missão e a estratégia, a cultura externa e interna; os objectivos devem ir ao encontro das diferentes expectativas dos stakeholders; a necessidade de um elevado nível de consensos; um bom envolvimento entre a liderança, os níveis intermédios de gestão e a base hierárquica; necessidade de definir um rumo para indicar um caminho e para definir metas e objectivos, no entanto, e igualmente fundamental as organizações serem capazes de se adaptarem ao ambiente e à dinâmica interna emergente num processo continuo de aprendizagem, (Longo & Cristofoli, 2007:12).

2.3 Simplex Autárquico

Segundo o Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (2008), no nosso país o programa Simplex só tinha visibilidade na administração central e como consequência, o relatório da OCDE, “Making Life Easy For Citizens And Businesses In Portugal - Administrative Simplification And E-Government” realizado em 2008, para além de mencionar as vantagens do programa Simplex aconselha a aplicar esta iniciativa ao nível local e regional pois é defendido que ao “conferir mais poder aos governos locais, transferindo-lhes conhecimentos e soluções técnicas, seria também benéfico para o governo central (...)”.

Espera-se que todos os municípios procurem igualar os municípios mais avançados e desenvolvidos de forma a prestar o mesmo nível de serviços aos seus munícipes” (OCDE, 2008: 125 e 126), para além de que na interacção dos municípios com o governo central são utilizados procedimentos que são o rosto da reforma e grande parte dos objectivos da administração central são partilhados pela administração local (OCDE, 2008; GSEMA, 2009b).

Foi neste sentido que em 2008 foi editado o Simplex Autárquico que vem, assim, abranger a reforma administrativa a nível local, isto é, a simplificação alargada aos municípios e às freguesias que, de forma voluntária, queiram envolver-se, dado que lhes é concedida a liberdade de participação e de acção (GSEMA, 2008; GSEMA, 2009a; GSEMA 2009b; Fonseca & Carapeto, 2009).

De acordo com o próprio programa, o Simplex Autárquico visa os mesmos objectivos que estão preconizados nos programas de Simplificação Administrativa e Legislativa Central, sendo estes: Modernização da Administração Pública; redução dos custos de contexto; facilitar o acesso dos cidadãos e empresas à Administração Pública (GSEMA, 2009a:4).

Como objectivos mais específicos, este programa visa a melhoria da qualidade de vida dos munícipes; a transparência das decisões e a imagem da autarquia bem como fomentar a competitividade municipal, no entanto estes aspectos ganham grande relevância neste contexto pelo facto de estarem mais próximos dos cidadãos e estes poderem fazer pressão (GSEMA, 2008; GSEMA, 2009a; GSEMA, 2009b; Fonseca & Carapeto, 2009). É

neste sentido que são identificados, pelo Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (2009a:5), quatro pilares de acção estratégica:

- I. Qualificar e otimizar a actividade interna dos serviços municipais;
- II. Melhorar a prestação dos serviços aos munícipes e empresas, nomeadamente no acesso e qualidade dos mesmos;
- III. Promoção da interacção entre os diversos organismos da Administração Pública;
- IV. Reforçar a cidadania e a qualidade da democracia.

Para que estes objectivos sejam realizados o Simplex Autárquico pauta-se pelos seguintes princípios (GSEMA, 2008; GSEMA, 2009a):

Autonomia, uma vez que está consagrado na Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 242.º, que os municípios gozam de autonomia e independência face à administração central e assim sendo compete a esta incentivar a utilização de boas práticas por parte da administração local, (OCDE, 2008:71), como resultado deste princípio, os municípios participam de forma voluntária, com os parceiros que escolherem, ao ritmo que considerem mais apropriado tendo ainda a possibilidade de acrescentar medidas após a assinatura do respectivo protocolo para além que podem sair do programa em qualquer altura (GSEMA, 2009a:6).

Transparência e compromisso, no sentido em que os objectivos assumidos por cada um dos participantes nos programas, as medidas os resultados produzidos devem ser largamente publicitados para uma melhor responsabilização perante os cidadãos, (Fonseca & Carapeto, 2009), isto porque, como refere o Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa (2009a), o sucesso do Simplex Autárquico mede-se pelos resultados concretos produzidos, (pg.7).

Coordenação, que segundo Fonseca & Carapeto (2009), a multiplicidade de actores e o nível de autonomia da administração local torna a coordenação deste programa mais complexa do que a do Simplex nacional, assim sendo para uma gestão racional dos meios e para a partilha de conhecimento é exigido três níveis de coordenação, sendo estes a dimensão colaborativa que visa a existência de mecanismos de consulta pública e envolvimento dos munícipes a par de um fórum de debates e troca de experiências; dimensão de avaliação que tem como objectivo meios que permitam comparar e medir os resultados das medidas de simplificação bem como assegurar a divulgação destas;

dimensão organizativa que aponta para uma coordenação das medidas de simplificação propostas pelos respectivos serviços, coordenação de medidas intermunicipais e intersectoriais de acordo com modelos determinados em cada caso e não descurando da posição no processo de simplificação de cada um dos participantes para além da coordenação do programa no seu conjunto tendo em consideração o que está definido no protocolo, (GSEMA, 2008; GSEMA, 2009a; GSEMA, 2009b; Fonseca & Carapeto, 2009).

Um outro factor importante reside na ideia de consulta pública, uma vez que, se não for devidamente publicitado e se as pessoas resistirem mantendo os hábitos burocráticos de nada serve apostar nesta simplificação administrativa (GSEMA, 2009a:8).

Como referido anteriormente, as medidas levadas a cabo pelo Simplex Autárquico têm que reflectir "...a redução dos custos de contexto e os encargos administrativos para as empresas e para os cidadãos" e é neste sentido que são agrupadas em, (GSEMA, 2009a:10 a 24):

- I. Medidas de simplificação intersectorial, que dependem da coordenação da administração central e a local, medidas que justifiquem a realização prévia e medidas que exijam a integração de vários níveis da administração pública;
- II. Medidas intermunicipais, quando diferentes autarquias assumem o mesmo compromisso durante o mesmo período de tempo, partilhando recursos técnicos/financeiros e humanos;
- III. Medidas municipais que se referem às medidas exclusivas do município ou freguesia proponente.

Tal como o Simplex Central, compete ao Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa promover e acompanhar a execução do Simplex Autárquico, no entanto dado à complexidade deste, a coordenação está dependente do tipo de medidas assumidas, isto é, no caso de medidas municipais esta tarefa é da responsabilidade do próprio município; quando se trata de medidas intermunicipais será um município eleito por todos os municípios que partilhem as mesmas medidas; no caso das medidas intersectoriais são coordenadas pela AMA e pela DGAL, é de focar o facto de que os municípios só assumem a responsabilidade referente à parte que lhes compete no âmbito de medidas partilhadas, (GSEMA, 2008; GSEMA, 2009^a, Simplex, 2009).

Para além da necessidade de alterar as técnicas administrativas, um estudo realizado pela OCDE afirma que o conhecimento na área das TIC, nos municípios, é um factor chave para a implementação de projectos de simplificação e administração electrónica (OCDE, 2008:120). As TIC permitem fomentar a participação dos cidadãos porque as relações são mais horizontais (Manuel Castells, 2001, in Mota, 2005:71).

Através do que anteriormente foi mencionado, percebe-se, que de nada serve apostar em mecanismos de modernização administrativa se não existir meios humanos capazes de lidarem com estas novas realidades.

2.3.1 Os Programas Simplex Autárquico

O programa fundador do Simplex Autárquico começou em Julho de 2008 e contou, inicialmente, com a participação de 9 Câmaras municipais, nomeadamente a de Águeda; Cascais; Guimarães; Lisboa; Pombal; Portalegre; Porto; Redondo e Seixal, (GSEMA, 2008; GSEMA, 2008; GSEMA, 2009b).

Estas Câmaras impulsionadoras do Simplex Autárquico, contêm um conjunto de medidas municipais, intermunicipais e intersectoriais ambiciosas¹².

Nesse sentido foram assumidas como medidas intersectoriais, por exemplo, a existência de serviços municipais nos balcões “Empresa na Hora” (Câmaras Municipais de Águeda, Cascais; Lisboa, Pombal, Portalegre; Porto, Seixal e coordenado pela AMA, DGAL e IRN), a necessidade de integrar as licenças¹³, autorizações prévias e restantes condicionamentos administrativos num catálogo único de âmbito nacional onde deverá incluir os custos, os tempos e os procedimentos, sendo esta medida assumida pelas Câmaras de Águeda, Cascais, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal sendo da responsabilidade da AMA e da DGAL (GSEMA, 2008; GSEMA, 2009a).

Como medidas intermunicipais¹⁴ tem-se o Boletim Municipal electrónico (levado a cabo pelas Câmaras de Águeda, Lisboa, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal); o atendimento multicanal integrado através de consulta Web, presencial e voz (assumido pelas Câmaras de Águeda, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal); Balcão de atendimento virtual, no entanto, esta medida, teve que ser realizada em três fases sendo

¹² Para uma melhor análise, consultar: AMA, (2008), “Mais Portugal - Quanto mais Simples melhor”. Consultado a 31 de Outubro em: http://www.ama.pt/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=49&Itemid=45&mosmsg=You+are+trying+to+access+from+a+non-authorized+domain.+%28www.google.pt%29

¹³ Ver: <https://www.portaldaempresa.pt/CVE/Services/BalcaoUnico/CatalogoLicencas.aspx>;

¹⁴ Qualquer uma destas medidas é facilmente encontrada nos sites das respectivas Câmaras Municipais.

a primeira até Dezembro de 2008 e as restantes até Julho de 2009 (foi uma medida levada a cabo pelas Câmaras de Águeda, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo, e Seixal), por último a consolidação da regulamentação municipal (Câmara Municipal de Águeda, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal), (GSEMA, 2008:13).

As medidas municipais, como anteriormente referido, são da exclusiva responsabilidade dos municípios sendo exemplo Águeda sms/mms (Câmara Municipal de Águeda); SIG on-line (Câmara Municipal de Cascais); digitalização progressiva de documentação (Câmara Municipal de Guimarães); factura electrónica (Câmara Municipal de Lisboa); assistente de atendimento virtual (Câmara Municipal de Pombal); disponibilização on-line de serviços relativos ao abastecimento de água (Câmara Municipal de Portalegre), disponibilização on-line da conta-corrente ao fornecedor e cliente (Câmara Municipal do Porto); disponibilização de formulário on-line (Câmara Municipal do Redondo); criação de um balcão único de atendimento físico e virtual (Câmara Municipal do Seixal), (GSEMA, 2008:14 a 17).

Os ciclos do programa duram um ano e como um dos princípios do Simplex Autárquico é a autonomia, concedendo aos municípios a possibilidade de integrarem quando quiserem no programa, (GSEMA, 2008; GSEMA, 2009a).

Foi neste sentido que ainda no primeiro programa do Simplex Autárquico aderiram, posteriormente, os municípios pertencentes à Região Demarcada do Douro, os do Vale do Minho e o município de Oliveira de Azeméis e de Tavira, o que perfaz um total de 30 novas adesões (AMA & GAEMA, 2008; GSEMA, 2009a).

Nesta fase inicial do programa é notório a existência de medidas que permitem “... a sua replicação por outras autarquias...” (GSEMA, 2009a:24) sendo exemplo o Balcão Único de Atendimento levado a cabo pelo município de Armamar de iniciativa da Câmara Municipal do Redondo, o Douro SMS, conduzido pelos municípios de Vila Real, Tabuaço, Santa Marta de Penaguião, entre outros, que se iguala à medida Águeda SMS, no entanto esta última medida reflecte também a característica de autonomia das autarquias na sua adesão às medidas porque apesar de ser partilhada por muitos municípios esta não constitui uma medida intermunicipal e sim uma medida municipal, isto é, da responsabilidade de cada município aderente (EMRDD, AMDS, AMVDN, AMVDS, 2008). Esta ideia de autonomia na participação é reforçada quando olhamos para municípios como o de Alijó, Carraceda de Ansiães, entre outros, que apesar de incorporar na suas acções de

modernização administrativa, medidas intersectoriais e intermunicipais não têm medidas municipais, (EMRDD, AMDS, AMVDN, AMVDS, 2008).

Findo o programa, em Julho de 2009, foi apresentado a 7 de Setembro do mesmo ano, o balanço que reflecte a execução de cada uma das medidas, sendo de salientar que a execução global do programa foi de 84,9% quando passamos para a análise de cada município verifica-se algumas discrepâncias uma vez que Águeda, Guimarães, Portalegre, Porto e Seixal têm uma taxa de execução de 100% enquanto que municípios como Carraceda de Ansiães (42%), Lamego (48%), Moimenta da Beira (72%), Sabrosa (59%), Sernancelhe (67%), Tabuaço (64%) e Tarouca (71%) apresentam valores inferiores a 80% de execução das medidas, (AMA & GSEMA, 2008:5).

Deste programa fundador deve-se destacar a redução de 5.193.000€ de encargos para os municípios (Porto), menos tempo de espera (Cascais, Portalegre, Vale do Minho, Região Demarcada do Douro), menor tempo na capacidade de resposta aos cidadãos (Oliveira de Azeméis) (AMA & GSEMA, 2008:7).

Percebe-se assim que apesar da existência ainda recente deste programa e da inexperiência dos municípios perante esta nova realidade, o Simplex Autárquico mostrou ser um instrumento possível para atingir os objectivos que são propostos.

No mesmo dia em que foi apresentado o balanço do Simplex Autárquico 2008/2009 foi igualmente apresentado o novo programa para 2009/2010, que conta com a participação de mais 21 municípios, nomeadamente, a Câmara Municipal de Alcanena, de Arganil, Beja, Caldas da Rainha, Cantanhede, Cartaxo, Chaves, Condeixa-a-Nova, Fafe, Guarda, Lagos, Mealhada, Mértola, Montijo, Nazaré, Odivelas, Oeiras, Santarém, Tomar, Vila Nova de Poiares e Vizela, que no entanto manteve-se aberto a novas adesões. (GSEMA, 2009a).

Neste programa reflecte a replicação das práticas, que muitas das medidas municipais assumidas faziam parte do programa anterior como medidas intermunicipais, como é o caso da Câmara de Alijó, Armamar, entre outras da RDD e que medidas não concretizadas durante o ciclo anterior permanecem no novo ciclo, como é o caso, por exemplo da Câmara Municipal de Pombal, (EMRDD, AMDS, AMVDN, AMVDS, 2008; GSEMA, 2009a).

2.3.2 Simplex Autárquico e o Local e-government

Como referido anteriormente, existe uma estreita relação entre a execução do Simplex e do e-government (OCDE, 2008) e ao longo deste ponto é perceptível que esta relação se repercute a um nível mais micro da modernização administrativa.

Local e-government é definido por Gouveia (2004), citado por Teixeira (2005:50) como sendo a “...utilização das TIC’s que oferecem ao indivíduo e às empresas de um dado território serviços e condições para o fomento da democracia e da qualidade de vida, relacionando o poder político e a Administração Pública Local com o cidadão e com as empresas recorrendo à troca de informação de base electrónica”.

Gouveia & Gouveia (2003) definem este processo de “e-local government”, como sendo o mesmo que o e-government diferenciando-se apenas da proximidade com os cidadãos, (pg.189). Fonseca & Carapeto (2009:258) afirmam que os objectivos do e-government devem ser preconizados de igual forma quando se limitam ao espaço das autarquias, isto é, devem visar a eficiência e a eficácia na sua proximidade e acessibilidade com os cidadãos e empresas tornando as autarquias mais abertas, com melhor interacção com o município e maior accountability.

Para Alves & Moreira (2004:19), é necessário fomentar o governo electrónico a nível local porque “...o excessivo centralismo impede o desenvolvimento de capacidades de resposta e adaptação locais e impõe elevados custos de monitorização e coordenação, assim como atrasos consideráveis no funcionamento das burocracias e prejuízos para os cidadãos”. Segundo os mesmos autores, citando Fountain (2001), o governo electrónico pode minimizar estes problemas uma vez que as TIC permitem concentrar toda a informação e reduzir a distância física entre o central, o local e o regional permitindo ainda delegação de competências para a administração local (Alves & Moreira, 2004b).

Segundo Mino (2000) citado por Teixeira (2005:50) para além das vantagens políticas e económicas, o Local e-government permite estimular o uso das TIC porque a maioria das relações, do governo com as empresas, os cidadãos e o sector social, são feitas através do governo local são estes que estão mais próximos das carências sociais, pelo facto de actuarem numa área geográfica mais limitada, podendo ter uma melhor intervenção na construção da Sociedade da Informação.

O Local e-government torna os serviços mais convenientes – ideia de serviços 24 horas por dia e 7 dias por semana; serviços mais rápidos através da redução dos processos

administrativos; melhor a relação custo/benefício dado que permitem o aumento da produtividade sem que isso signifique aumento de custos, podendo muitas vezes reduzir; junta os serviços de forma a centralizar a sua prestação nas necessidades dos cidadãos; aumenta a satisfação do cidadão em função do serviço prestado; promove a regeneração económica na medida em que conduz a novas necessidades, novas funções que têm impacto no mercado local; aumento das receitas através do pagamento de alguns serviços electrónicos prestados; promove a inclusão social dado que permite integrar funcionalidades que aumentem o acesso aos seus serviços de indivíduos com necessidades especiais ou com características distintas; aumenta a satisfação dos funcionários porque focar a atenção no serviço ao cidadão revela-se mais compensador do que lidar com tarefas administrativas, (Teixeira, 2005:52).

No entanto existem muitas barreiras que podem por em causa o seu funcionamento, isto é, a falta de formação dos recursos humanos; receios relacionados com a segurança dos sistemas; a dimensão da organização, pois quanto mais pequena for a organização mais dificuldade na implementação deste género de medidas; os constrangimentos financeiros das autarquias poderão levar à incapacidade de resposta dos problemas técnicos (Holden et al, 2003 in Teixeira, 2005:52 e 53).

Para o sucesso do governo electrónico a nível local é fundamental que os serviços sejam padronizados para uma rápida disseminação (Holzer & Melitski, 2003 citados por Teixeira, 2005:53); sejam prestado electronicamente e agrupados de forma a fazerem sentido para os cidadãos; a existência de parcerias entre outros organismos; a abertura e transparência dos serviços; facilidade na interacção com os representantes eleitos; terem partilha de dados para que não seja exigido aos cidadãos fornecer os mesmos dados para os diferentes serviços (Fonseca & Carapeto, 2009:259).

Percebe-se assim que o Simplex Autárquico não faz sentido sem estar aliado ao local-egovernment.

Capítulo 3 - Os Recursos Humanos e a Reforma Administrativa

Ao longo de todo o trabalho, percebe-se que a qualificação dos recursos humanos, no seio da administração pública, é um elemento fulcral para alcançar os objectivos preconizados pela reforma administrativa uma vez que os serviços devem ser realizados e orientados para os cidadãos, (Rocha, 2001; Araújo, 2005b; Presidência do Conselho de Ministros, 2005; Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2005; Gomes et al, 2008; OCDE, 2008) baseando-se em medidas de simplificação recorrendo intensamente às TIC, e como “as tecnologias funcionam com as pessoas e para as pessoas...exigem a aquisição de novos saberes e novos comportamentos” (Carapeto & Fonseca, 2006:313). Também Madureira & Rodrigues (2006:154) partilham a opinião da necessidade de alterar os comportamentos pois só assim “...a realidade administrativa poderá acompanhar os novos contextos políticos, sociais, económicos...”, tal como afirma Vidigal (2002:18) os indivíduos da era digital têm que tomar decisões e deixarem de serem apenas “executores”.

Por isso apostar na formação dos recursos humanos deve ser uma acção estratégica, pois permite maior desempenho dos indivíduos (dado que estes assumem novas responsabilidades e desempenham melhor as tarefas que lhes são atribuídas), mudanças de atitudes (para com a organização e com os clientes, sendo esta mudança de atitudes de elevado relevo em fases de mudança organizacional), fomenta o ciclo de aprendizagem e acarreta vantagens competitivas (Gomes et al, 2008:388 e 389).

Assim sendo, esta necessidade constante de adaptação às novas realidades, cria “...novos contextos ...novos comportamentos nos seus colaboradores. Estes novos comportamentos, por seu turno, podem suscitar uma correspondente mudança das atitudes...”, (Cunha et al, 2006:844).

Como afirma Carapeto (2007:57) “para construir uma Administração Pública para o novo milénio, o fundamental já não é aplicar tecnologia, é dispor de funcionários que as compreendam e saibam tirar partido de todas as suas potencialidades. As tecnologias representam uma enorme oportunidade para reduzir custos, aumentar a transparência da administração e a possibilidade de participação dos cidadãos para inovar na prestação dos

serviços (...) construir as reformas com a participação das pessoas, para que estas compreendam e aceitem.”.

Esta necessidade de apostar na formação dos funcionários para que melhor aceitem a necessidade premente de novos hábitos, novas formas de prestação de serviços, novas expectativas e exigências imprimidos pela necessidade de uma Administração Pública mais eficaz, eficiente e dialogante, estende-se também ao poder local. A Administração Local, sendo igualmente palco da modernização administrativa através do Simplex Autárquico, tem também que ter recursos humanos capazes de lidarem com este novo desafio, pois para Zeffane & Connel (2003) in Veloso et al, (2010:1992) estes têm um papel importante no “... no suporte da mudança e do desenvolvimento organizacional”.

“O principal problema para as políticas que procuram concretizar essa reforma é que aqueles que dirigem a administração pública actual e a maioria dos que nela trabalham foram educados nas organizações piramidais e hierárquicas e evoluíram de acordo com as regras do jogo desse modelo organizacional, por esse motivo, uma das principais dificuldades da reforma da administração pública é como escreve Sérieyx (1993), a transformação do *homo pyramidus* em *homo reticularis*” (Fonseca & Carapeto, 2009:30).

Para Carapeto & Fonseca (2006:347), é esta resistência por parte dos recursos humanos na administração pública, que justifica um baixo grau de cumprimento das medidas da modernização administrativa.

Para Cunha et al (2006) e Madureira & Rodrigues (2006), existem dois factores determinantes para a aversão ao risco, os factores psicológicos (insegurança pela quebra da rotina; descrença face à mudança; custos relacionados com a aprendizagem e ajustamento; percepção de que os interesses próprios poderão ser afectados) e os factores organizacionais (comunicação deficiente conduzindo a uma má percepção dos funcionários sobre relevância da mudança provocando uma abordagem incompleta sobre a mesma).

No entanto Madureira & Rodrigues (2006:162) afirmam que a actuação dos dirigentes na gestão da mudança é determinante para a aceitação, ou a recusa, da mudança por parte dos recursos humanos, salientando que os dirigentes nas organizações públicas tendem a minimizar a necessidade de mudança quando acontece percebem como sendo um acontecimento esporádico.

“Com efeito, para que possa ser efectiva a participação de todos os actores organizacionais públicos, terá que estar alicerçada numa partilha de novos símbolos, novos códigos de linguagem e fundamentalmente de novas atitudes e comportamentos”, (Madureira & Rodrigues, 2006:163).

“As pessoas são um factor chave para o sucesso organizacional”, (Gomes et al, 2008:56).

Súmula Conclusiva da Parte I

Ao longo desta primeira parte foram enumerados um conjunto de factores impulsionadores da necessidade da modernização administrativa, um desses factores, que assume cada vez mais um peso preponderante, é o poder local pois como afirma Pollitt (2007) só assim é possível tomar decisões mais rápidas e eficientes; as decisões são mais próximas dos utilizadores dos serviços e como tal são feitas de acordo com as necessidades e expectativas destes; a prestação dos serviços é ajustada às características locais; promove a inovação; há um maior sentido de envolvimento na organização por parte dos indivíduos que nela trabalham; o poder político está mais próximo dos cidadãos, promovendo a responsabilidade e o aumento de transparência incentivando a maior participação política dos cidadãos. O poder local passa a ser um actor numa rede complexa de relações nacionais e supranacionais (Marks et al, 1996) reivindicando maior poder para intervirem na prossecução de objectivos comuns (Comissão Europeia, 2001; Bache & Flinders, 2005; Peters & Pierre, 2005; Conzelmann, 2008). Esta nova realidade é caracterizada através do conceito Governança Multi-nível, (Comissão Europeia, 2001; Hooghe e Marks, 2001b in George 2005; Sabel e Zeitlin, 2007 in Piattoni, 2009), ou seja, a existência de uma Administração Pública que trabalha em rede não pode basear-se numa gestão baseada na hierarquia e na centralização com decisões top-down (Hanf e Scharpf, 1978 in Kickert, 1997).

É neste sentido que os Programas Simplex e o Simplex Autárquico se baseiam nos princípios de transparência, consulta pública; prestação de contas; responsabilidade partilhada embora o Simplex Autárquico se baseie, para além deste, na autonomia e na coordenação (resultados da especificidades da administração local) para se obter uma Administração Pública que facilite a vida aos cidadãos e às empresas aumentando a competitividade do país e melhorar a eficiência e eficácia da Administração Pública (UCMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2006; OCDE, 2008; GSEMA, 2008; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2007; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2008; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2009; GSEMA, 2009a; GSEMA, 2009b; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2010).

Mais uma vez o poder local assume grande relevância no contexto da modernização administrativa pois tal como afirma a OCDE (2008) é benéfico para o país que as mudanças encetadas pela administração central se repercutam a nível local.

Como explanado ao longo do trabalho foram levadas a cabo, através do programa Simplex, um conjunto de medidas, num total de 1086, obteve-se uma taxa de execução de mais de 80% (GSEMA, 2009b; GSEMA & AMA, 2010). No que respeita às medidas do Simplex Autárquico, embora seja um programa mais recente, foram executadas 438 medidas (159 respeitantes ao programa 2008/2009 e 289 referentes ao programa 2009/2010), quanto também estas tiveram um execução global¹⁵ de mais de 80%, (AMA & GSEMA, 2008).

No entanto tais reformas não seriam exequíveis sem apoio do e-government que no caso da administração local é designado por local e-government dado que é a utilização das TIC para o relacionamento entre os cidadãos, a administração pública e o poder político (Gouveia, 2004 in Teixeira, 2005, Fonseca & Carapeto, 2009), maior accountability (Fonseca & Carapeto, 2009), novas formas de prestação de serviços (OCDE, 2008), redução das distâncias físicas, concentração de toda a informação e delegação de competências para a administração local (Alves & Moreira, 2004b).

Para além deste factor, as qualificações dos recursos humanos é um factor fulcral e transversal na exequibilidade dos objectivos dos programas Simplex e Simplex Autárquico uma vez que os serviços devem ser realizados orientados para os cidadãos, (Rocha, 2001; Araújo, 2005b; Presidência do Conselho de Ministros, 2005; Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2005; Gomes et al, 2008; OCDE, 2008) com base em novos processos e mecanismos, nomeadamente as TIC, (Carapeto & Fonseca, 2006) é necessário a aquisição de novos comportamentos e uma adaptação constante às novas realidades (Carapeto & Fonseca, 2006; Madureira & Rodrigues, 2006).

¹⁵ Esta execução global diz respeito ao programa 2008/2009 dado que durante a realização do presente trabalho ainda não tinha acabado o ciclo para o programa 2009/2010 pelo que ainda não foram publicados quaisquer tipos de resultados.

Parte II – O poder local e o município de Paços de Ferreira

Capítulo 1 - O Poder local

Para Bilhim (2004:10), as Autarquias são uma realidade anterior à existência do próprio Estado e foi através da Revolução de 1974 que ganharam mais autonomia face ao poder central, sendo a CRP o apoio legal destas medidas.

Assim sendo, de acordo com o art. 235º da CRP por autarquias locais entende-se como sendo “...pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”, segundo o art. 236º da CRP estas são os municípios, as freguesias e as regiões administrativas, embora estes últimos não estejam constituídos, (DGAL, 2009). Segundo Bilhim (2004:15), actualmente, existem três tipos de autarquias locais, isto é, freguesias (autarquia infra-municipal) o município (autarquia municipal); Distrito (autarquia supra-municipal).

Para Fonseca & Carapeto (2009:40) “os municípios portugueses são circunscrições administrativas, territorialmente delimitadas, com órgão eleitos próprios, que tem como finalidade prosseguir os interesses das populações que vivem nesses territórios”. Actualmente em Portugal existem 308 municípios, encontrando-se 30 nas regiões autónomas, e 4259 freguesias pertencendo 209 aos Açores e à Madeira, (DGAL, 2009).

“Apesar de a Constituição de 1976 reconhecer a autonomia financeira das autarquias, estas continuaram a funcionar como um instrumento de subordinação do poder local ao Governo”, sendo ainda de realçar que a dependência de um município face ao governo depende do seu grau de desenvolvimento (Bilhim, 2004:11 e 12).

Existem, segundo Bilhim (2004) e Batley e Stocker, 1991 in Mota, (2005), vários modelos de relacionamento entre o poder local e o central, sendo estes:

Relativa Autonomia - os poderes e obrigações estão definidos e o ordenamento jurídico é o único regulador, sendo as fontes de receitas provenientes, apenas, dos impostos municipais;

Agência: o poder local é apenas mais um agente político que executa as políticas do governo central;

Interactivo: há uma cooperação entre o governo central e o local e ambos trabalham para objectivos comuns.

De acordo com Bilhim (2004) estes modelos não funcionam como realidades estanques sendo possível encontrar os três modelos simultaneamente, (pg.20).

Relativamente ao modelo dos governos locais é possível verificar, em Portugal, a existência do modelo patrocinador (onde os autarcas utilizam o próprio sistema para retribuir favores aos seus apoiantes, no sentido de criação de empregos, etc.); o modelo Estado-Providência (onde compete o fornecimento de um leque alargado de bens públicos bem como o controlo do planeamento do território) e começa-se a sentir o modelo do Crescimento Económico (onde a principal tarefa é proporcionar, como o próprio nome indica, o crescimento económico), (Bilhim, 2004:26 e 27).

O modelo organizacional do poder local caracteriza-se pela burocracia onde predominam as relações hierárquicas, a preocupação com os processos e as regras sendo um modelo que carece de transparência e de responsabilização, participação dos cidadãos limitada, (Araújo, 2003; Fonseca & Carapeto, 2009), onde “...ainda é visível o peso da cultura burocrática fechada, que admite mecanismos de abertura aos cidadãos, mas de uma forma limitada”, (Fonseca & Carapeto, 2009:51). No entanto, como já referido anteriormente, as autarquias “...com um mercado vasto e complexo, a exigir respostas comunicacionais variadas e de diferentes níveis” (Ribeiro, 2003:48) fez com que este modelo organizacional fosse inadequado para responder a estes novos desafios, tornando-se obsoleto, (Araújo, 2003). Como resultado, actualmente são as autarquias que assumem maior importância neste novo cenário socioeconómico, anteriormente caracterizado, (Bilhim, 2004; Presidência do Conselho de Ministros, 2009) que têm maior poder de actuação e de reivindicação junto do poder central como consequência da existência de cidadãos mais conscientes e exigentes, da necessidade de tornar os serviços mais eficientes e da proximidade dos problemas, (Stoker, s/d; Bilhim, 2004). A administração local é mais próxima dos cidadãos, pelo que a insatisfação por parte destes pode fazer com que se dirijam directamente aos responsáveis, assim sendo é necessário a existência de canais de comunicação transparentes, (Stoker, s/d; Gabris e Golembiewski, 1997).

A descentralização, para um democracia local viável a par de maior eficiência, é uma das características da modernidade o que origina alterações organizacionais (Vetter & Kersting, 2003; Bilhim, 2004; Quinn, 2007). No entanto para reforçar o poder local também é necessário reforçar o e-governance de forma que as TIC legitimem a actuação

participativa na vida política dos cidadãos, (Mota, 2005:76). Também as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação levaram a transformações profundas, nas organizações, essencialmente no seu modelo organizacional, passando de organizações burocráticas para organizações mais horizontais e com maior intervenção dos diferentes actores, (Fonseca & Carapeto, 2009:226).

Estamos assim perante um novo modelo organizacional que se caracteriza pela *horizontalização* (deixamos de ter organizações baseadas no modelo burocrático de Weber), *desterritorialização* (os serviços já não precisam de um espaço físico para serem realizados, estão disponíveis on-line) e *virtualização* (neste caso aos relacionamentos e comunicações), (Fonseca & Carapeto, 2009:231).

A governação de redes surge como um modelo complementar do modelo burocrático e que vem dar resposta à nova complexidade da realidade local e à necessidade de mudança, (Araújo, 2003, Neves, 2010).

Para Zuurmond (1998), citado por Fonseca & Carapeto (2009:232) “estariamos a assistir à reconceptualização do tipo ideal Weberiano de burocracia, conduzindo a um novo tipo ideal, a infocracia, que teria como características centrais uma nova configuração de controlo (não a estrutura organizacional mas a estrutura de informação), mudanças substanciais na estrutura organizacional (horizontal e fluida) e mudanças substanciais nos processos de trabalho (totalmente desmaterializados)”. Para o mesmo autor, in Fonseca & Carapeto (2009:232) a burocracia não desaparece, apenas torna-se invisível. Para outros autores, segundo Fonseca & Carapeto (2009) estamos perante um novo modelo, o qual designam de pós-burocráticos, o que não anula totalmente as características do modelo de Weber mas “suaviza-as”, (pg.232)

As tecnologias poderão levar ao aumento da burocracia se a mudança não for acompanhada de uma mudança de cultura organizacional e desde que sejam aplicados de forma correcta nas organizações (Fonseca & Carapeto, 2009:235). Para Pipa Norris, citado por Mota (2005:77) a Internet não contribui para a modernização se for utilizada de forma conservadora e servir apenas para replicar os procedimentos já existentes.

No entanto para Araújo (2003:8), esta mudança depende também do papel dos funcionários originando, assim, a ideia de formação que têm que “...ir para além das questões relacionadas com a eficiência e a economia, alargando a preparação para áreas que permitam os técnicos estabelecer a ligação entre os vários actores locais e cidadãos”.

Capítulo 2 - O município de Paços de Ferreira

O concelho de Paços de Ferreira, encontra-se a 25Km do Porto (Câmara Municipal de Paços de Ferreira, s/d), pertence à sub-região do Tâmega, NUT III e ao Agrupamento de Municípios da Comunidade Urbana do Vale do Sousa (Paços de Ferreira, Lousada, Paredes, Penafiel, Felgueiras e Castelo de Paiva) dado a sua proximidade geográfica e a homogeneidade económico-social (CMPF, 2006:11), situa-se no planalto conhecido por “Chã de Ferreira” e tem 72,45 quilómetros quadrados, (Silva & Vilares, 2009:14).

Apresenta-se repartido administrativamente em dezasseis freguesias, sendo estas: Lamoso; Codessos; Raimonda, Sanfins de Ferreira; Eiríz; Penamaior; Freamunde; Figueiró; Arreigada; Modelos; Paços de Ferreira; Meixomil; Carvalhosa; Frazão; Ferreira; Seroa (Silva, 1986; Silva & Vilares, 2009).

Confronta-se com o concelho de Santo Tirso (a Norte e a Oeste); com os concelhos de Valongo e Paredes (a Sul) e o de Lousada (a Este), (Silva, 1986; Silva & Vilares, 2009). A 6 de Novembro de 1836, pelo decreto D. Maria II, Paços de Ferreira foi elevado a concelho, (AEPF, 2002; Silva & Vilares, 2009).

2.1 Caracterização económica

Aquando a elevação do concelho, em 1836, a cidade, o sector primário era predominante, pois empregava 70% da população activa e apenas o artesanato tinha algum significado na actividade industrial, fazendo com que o sector secundário empregasse 20% dessa população e os restantes 10% correspondem ao sector terciário que se caracterizava pelos funcionários e administradores de bens (AEPF, 2002:48 e 49).

Foram os burgueses (emigrantes vindos do Brasil com fortunas incalculáveis) que contribuíram para o desenvolvimento do concelho, (AEPF, 2002:49).

“A partir de finais da década dos anos sessenta, um conjunto de factores contribuíram para o grande desenvolvimento da indústria do mobiliário (...) por um lado, houve aumentos significativos dos salários reais, fazendo crescer as disponibilidades financeiras das famílias para o consumo; por outro, deu-se um importante crescimento no sector da construção civil e também na construção de habitação familiar, o que levou a um aumento da procura dos produtos da indústria do mobiliário” (AEPF, 2002:79).

Como consequência do “Boom” do mobiliário, em 1984 passou a ostentar o título de “Capital do Móvel” embora o grande impulso para este passo se tenha dado nos finais do século XIX com o fabrico dos móveis escolares, produzidos, pela conhecida do povo pacense, “Fábrica Grande”, situada na freguesia de Freamunde, seu fundador, Albino Ferreira de Matos, (Silva, 2009:14).

Nos dias que decorrem, o concelho, economicamente, caracteriza-se pelo abandono da agricultura, “...o atraso na terciarização e a forte industrialização... que depende essencialmente do mobiliário e do vestuário”, uma vez que é este último sector que merece o segundo nível de importância no tecido económico do concelho, (AEPF, 2002:59 a 67). Na década de 80, 73% da população activa do concelho encontrava-se a trabalhar no sector secundário, (Magalhães, 1987:79).

É actualmente considerado o maior centro de negócios do ramo mobiliário do país e da Galiza, uma vez que “O próprio Instituto do Comércio Externo de Portugal considera que a indústria do mobiliário é a que mais tem contribuído para o equilíbrio das exportações e para o estancamento da crise” Câmara Municipal de Paços de Ferreira, s/d: 18). Os principais países destinatários do mobiliário, na sua maioria, pertencentes à União Europeia, França, Alemanha, Espanha, Reino Unido e Suécia, representando, em 1999, 77,8% das exportações (AEPF, 2002:74 e 75).

A estrutura económica de Paços de Ferreira caracteriza-se por uma realidade “...de mono-produção que ... é simultaneamente a principal força e fraqueza do Concelho” (AEPF, 2002:59).

No concelho o número de empresas por é de 75,6 sendo 70.3% empresas individuais, a proporção de empresas com menos de 250 trabalhadores é de 100%, sendo que 91,3% das empresas têm menos de 10 trabalhadores (INE, 2009:203), o que demonstra um tecido industrial denso, no entanto caracterizado por empresas de reduzida dimensão pois a grande fatia das indústrias têm menos de 10 funcionários, verifica-se assim o “...peso esmagador que as microempresas e as pequenas empresas apresentam no conjunto do universo empresarial do concelho... grande parte delas não possui instrumentos internos de gestão e sustentam-se em mecanismos informais...” (CMPF, 2009:53).

Recentemente, num estudo levado a cabo pela União dos Sindicatos do Porto, o concelho, entre Janeiro de 2009 e período homólogo em 2010, aumentou a sua taxa de

desemprego em 53,4%, sendo o que tem maior taxa de desemprego no distrito do Porto (Imediato, 2010).

2.2 A população

Segundo o relatório do INE (2009) no município de Paços de Ferreira, em 2008, existia uma Densidade populacional de 793,5 habitantes por , a Taxa efectiva de Crescimento era de 0,62%, a Taxa de Crescimento natural de 0,58% e a Taxa Bruta de Mortalidade de 5,7%, (INE, 2009:67 e 73).

No mesmo período, o total da população, entre os 25 e os 64 anos era de 32034 (Homens e Mulheres), o total da população entre os 65 e os 75 anos de 5826 (Homens e Mulheres) e a população com idades superiores a 75 anos de 2245 (Homens e Mulheres), (INE, 2009:67 e 73).

“Quando analisamos os dados relativos à população concluímos que o concelho apresenta uma elevada taxa de crescimento, característica do fenómeno de metropolização resultante da proximidade da Área Metropolitana do Porto e da proximidade da cidade do Porto...este município com a população mais jovem de toda a região norte” (CMPF, 2006:11).

A Taxa Bruta de escolarização no ensino básico era de 113,4% e de 55,2% no ensino superior, a Taxa de Retenção do no ensino básico representa 8,9% e 78,3% conclui o secundário, (INE, 2009:83e 87). O número total de alunos com computador com internet no ensino básico é de 11,2% e o do ensino secundário é de 9,8%, (INE, 2009:83e 87).

De acordo com uma publicação do Instituto da Segurança Social denominado “Tipificação das Situações de Exclusão Social em Portugal Continental”, in Câmara Municipal de Paços de Ferreira (2006), afirma que Paços de Ferreira se caracteriza pela forte industrialização e a forte desqualificação realçando o facto de existir “...uma população jovem, mas com muito poucos recursos escolares e de qualificação, traduzidos nas mais altas taxas de população com escolaridade menor ou igual à obrigatória, de abandono escolar precoce, de saída antecipada do sistema de ensino e, ainda, em elevados valores de indivíduos que desempenham profissões desqualificadas” (CMPF, 2006:50).

Da presente análise percebe-se a fragilidade do concelho, com um tecido empresarial baseado nas micro e pequenas empresas a par de população bastante jovem

mas com baixas taxas de qualificação, e que apesar de se encontrar ligado à zona metropolitana do Porto (a segunda maior cidade do País), enfrentará dificuldades acrescidas para lidar com um mundo cada vez mais exigente e permanentemente em mudança.

2.3 A Câmara Municipal de Paços de Ferreira

De acordo com o artigo 239.º da CRP, e os artigos 42.º e 56.º da Lei 55-A/2002 de 11 de Janeiro, que vem alterar a Lei 169/99 de 18 de Setembro, as câmaras são representadas por dois órgãos, um órgão deliberativo - a Assembleia Municipal eleita por sufrágio universal, directo e secreto pelos cidadãos da zona delimitada - e um órgão executivo, ou mais concretamente, câmara municipal, responsável perante a assembleia, constituído por um número adequado de membros (presidente e vereadores) eleitos pelos cidadãos recenseados na área delimitada sendo que o cargo de presidente cabe ao primeiro candidato da lista mais votada para a assembleia ou executivo.

Actualmente, o executivo da Câmara Municipal de Paços de Ferreira é representado por sete elementos, sendo estes, o Sr. Presidente Pedro Oliveira Pinto, e como vereadores o Dr. Eugénio Coelho, António Coelho; Alice Costa (pertencentes ao PSD – Partido Social Democrata), Humberto Brito; Paulo Sérgio Barbosa e Filomena Silva (sendo vereadores sem Pelouro, pertencentes ao PS – Partido Socialista), (CMPF, 2009).

Relativamente à Assembleia Municipal, esta é constituída “...por membros eleitos directamente em número superior ao dos presidentes de junta de freguesia, que a integram” (artigo 42º da Lei 55-A/2002 de 11 de Janeiro), sendo presidida pelo Dr. José Manuel Gonçalves Bastos (<http://www.cm-pacosdeferreira.pt>). A competência deste órgão deliberativo vem consagrada no artigo 53º da Lei 55-A/2002 de 11 de Janeiro, sendo de realçar a alínea “c” deste artigo dado que compete à Assembleia Municipal “acompanhar e fiscalizar a actividade da câmara municipal, dos serviços municipalizados, das fundações e das empresas municipais”.

2.3.1 Funcionamento e Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Paços de Ferreira¹⁶

De acordo com o Relatório de Gestão 2009 (Câmara Municipal de Paços de Ferreira, 2010:5), as eleições a Onze de Novembro de 2009 alteraram a configuração do Órgão Executivo, competindo ao Presidente (Pedro Pinto) a Coordenação Geral; Urbanismo; Articulação com as Juntas de Freguesia; Protecção Civil e Preservação Florestal; Acção Social (embora seja articulado com o Vereador Dr. António Coelho), Economia, Empreendedorismo e Inovação; Mercados e Feiras. Segundo o mesmo relatório, ao vereador Eugénio Coelho compete o Planeamento e Desenvolvimento Urbanístico; Obras Municipais; Iluminação Pública e articulação com a EDP; Transito e Transportes; Cemitérios; Ambiente; Toponímia e Numeração de Polícia, sendo que a Habitação Social e Cooperativa; o Desporto, Recreio e Lazer; Acção Social; Associativismo; Cultura e Património Cultural; Turismo e a Juventude estão sobre a alçada do Vereador António Coelho enquanto a Educação e Formação; Transportes Escolares; Acção Social Escolar e Saúde são respeitantes à Vereadora Alice Costa. Os restantes Vereadores, como já referido, não têm pelouros atribuídos, (CMPF, 2010).

Este Organismo caracteriza-se por ser bastante hierarquizado¹⁷ (“organização de forma piramidal, com uma cadeia de comando, tendendo o poder a estar concentrado no topo e me que é especialmente importante o domínio da informação”, Carapeto & Fonseca, 2006:23) pois estão sobre dependência directa do Presidente da Câmara o Gabinete de apoio ao Presidente; Gabinete de Informação e Relações Públicas, Serviço Municipal de Protecção Civil; Serviço de Veterinária e Sanidade Pecuária; Fiscalização; Polícia Municipal; Gabinete do Município; Gabinete de apoio aos órgãos autárquicos; Gabinete de Auditoria; Avaliação e Qualidade; Departamento Administrativo Jurídico e Financeiro; Departamento de Obras Municipais de Infra-estruturas e Ambiente; Departamento de Obras Particulares e Urbanismo e Divisão de Educação, Cultura, Desporto e Acção Social, (CMPF, 2010:7 e 8).

O departamento Jurídico Financeiro é dirigido por um director de departamento cujas funções respeitam ao apoio técnico administrativo e jurídico referente às actividades desenvolvidas pelos diferentes órgãos do município e é composto pela Divisão

¹⁶ É de salientar que até à data da realização do presente trabalho, a estrutura orgânica da Câmara Municipal de Paços de Ferreira ainda não se regia pelo novo Decreto-lei n.º 305/2009 de 23 de Outubro mas sim pelo Decreto-Lei n.º 116/84 de 6 de Abril.

¹⁷ Ver organigrama em anexo

Administrativa; Divisão de Gestão Financeira e Informática e Divisão de Contencioso e Execuções Fiscais, (CMPF, 2010).

O Departamento de Obras Municipais de Infra-estruturas e Ambiente é igualmente composto por um director de departamento que tem que assegurar a programação e a execução das actividades operativas das obras municipais; infra-estruturas e ambiente de forma a cumprir os objectivos definidos no Orçamento e nas Grandes Opções de Plano, para tal é constituído pela Divisão de Obras Municipais, Divisão de Águas e Saneamento e pela Divisão de Serviços Urbanos e Ambiente, (CMPF, 2010:8).

O Departamento de Obras Particulares e Urbanismo não tem um director de departamento pelo que as suas funções, isto é, articular e implementar os planos municipais de ordenamento do território e o sistema de informação e controlo dos processos urbanísticos, estão dispersas pelas divisões deste departamento, a Divisão de Obras Particulares e a Divisão de Planeamento e Gestão Urbanística, (CMPF, 2010:8 e 9).

2.3.2 Os Recursos Humanos na Câmara Municipal de Paços de Ferreira

No ano de 2009, segundo o Relatório de Gestão de 2009, (CMPF, 2010), os recursos humanos da Câmara Municipal de Paços de Ferreira caracterizavam-se por existirem mais mulheres do que homens, 59% e 41% respectivamente, num universo de 511 indivíduos. No que respeita à estrutura etária (ver gráfico abaixo) dos profissionais deste município denota-se que o maior peso encontra-se na faixa etária entre os 35 e os 54 anos representando 59% (aproximadamente), sendo o escalão etário entre 45 e os 49 anos que mais contribui para o envelhecimento dos efectivos, representando, aproximadamente, 19% dos indivíduos. A Faixa etária entre os 25 e os 34 anos representa apenas 25% (aproximadamente) do universo dos trabalhadores da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, (CMPF, 2010).

Ao analisar o relatório “Caracterização dos Recursos Humanos dos Municípios-2009” (DGAL, 2010) verifica-se que o comportamento da Câmara de Paços de Ferreira assemelha-se com os restantes municípios dado que os efectivos com idades compreendidas entre os 45 e os 49 anos são os que têm maior peso (18%) nos trabalhadores municipais, sendo que 23% dos trabalhadores têm menos de 35 anos, 15% tem mais do que 55 anos e apenas 1% tem idades superiores a 65 anos de idade.

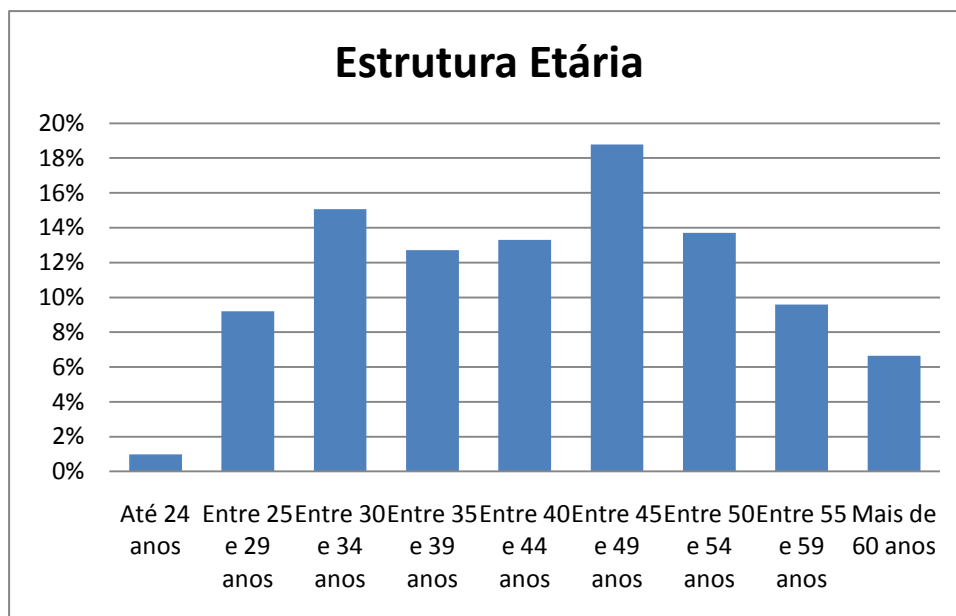


Gráfico 2- Estrutura Etária

No que respeita ao tempo de serviço 63% da população se trabalhadores desta câmara têm menos de 14 anos de serviço, 14% tem entre 15 a 19 anos de serviço e 23% tem mais de 20 anos de serviço, (CMPF, 2010). Também aqui se verifica a semelhança com o comportamento geral dos municípios onde relativamente à antiguidade dos efectivos verifica-se que 60% tem menos de 14 anos de antiguidade, 40% tem mais de 20 anos de serviço, (DGAL, 2010).

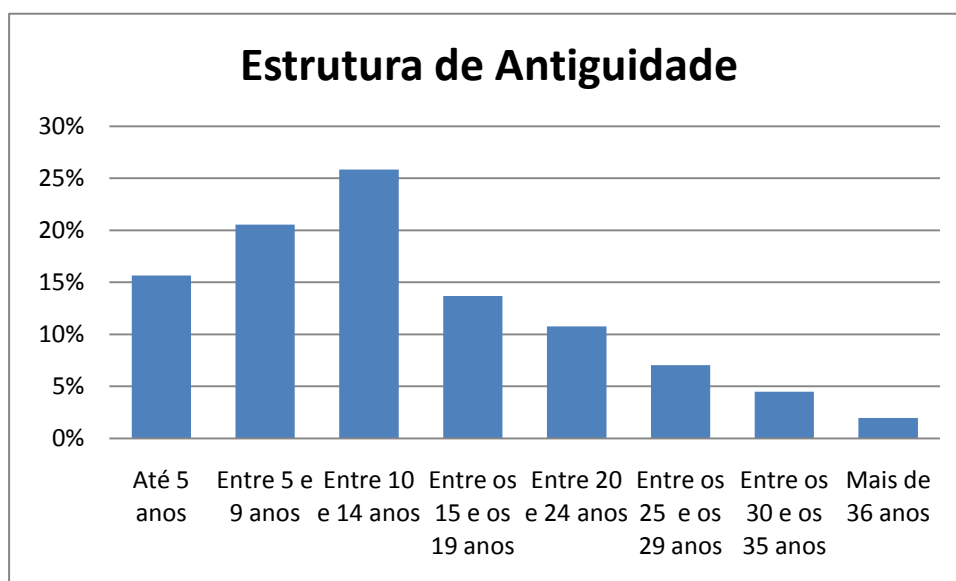


Gráfico 3 - Estrutura de Antiguidade

Quando se analisam as habilitações literárias dos efectivos verifica-se que a maior fatia tem menos do que 9 anos de escolaridade (56%), embora a população com 11 e 12 anos de escolaridade esteja muito próxima dos indivíduos com ensino superior (aqui considerado os efectivos com bacharelato, licenciatura, mestrado e doutoramento) é ligeiramente menor, aproximadamente 21% e 22% respectivamente, (CMPF, 2010). Comparando estes dados com o relatório “Caracterização dos Recursos Humanos dos Municípios-2009” verifica-se, mais uma vez, a tendência para a homogeneização dado que 55% dos trabalhadores municipais têm formação igual ou inferior a 9, sendo os que têm apenas 4 anos de escolaridade os que maior peso têm dado que representam 24% dos trabalhadores; entre os 11 e os 12 anos de escolaridade corresponde 23%; a formação superior representa 21%, (DGAL, 2010).



Gráfico 4 - Estrutura Habilitacional

Relativamente à participação em formação profissional no ano de 2009 num universo de 511 indivíduos apenas 98 participaram neste tipo de formações (CMPF, 2010). Os Técnicos Superiores foram os que mais frequentaram acções de formação desta índole, representando 59% da população em formação sendo seguido pelos Assistentes Técnicos que ocupa 27% dessa fatia, (CMPF, 2010). Também aqui é visível a tendência de homogeneidade face aos restantes municípios uma vez que no ano de 2009 os grupos que

mais frequentaram as formações foram os Técnicos Superiores e os Assistentes Técnicos, 30% e 25% respectivamente, (DGAL, 2010). No entanto verificou-se que os Assistentes Operacionais a nível nacional têm um peso significativo, representando 26% da população em formação (DGAL, 2010) enquanto na Câmara Municipal de Paços de Ferreira representam, aproximadamente 1%, (CMPF, 2010).

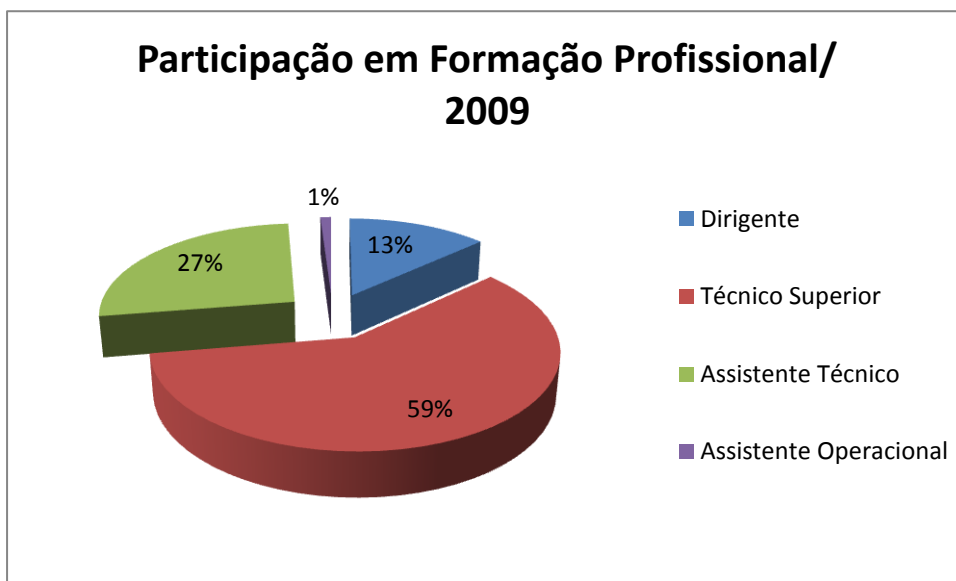


Gráfico 5 - Formação Profissional

Súmula Conclusiva da Parte II

Ao longo deste capítulo é realçado as características do poder local na medida em que tem sido um actor fundamental neste novo cenário socioeconómico, com maior poder de reivindicação junto do poder central originando a descentralização para uma democracia local viável, eficiente alterando a próprio funcionamento da organização (Vetter & Kersting, 2003; Bilhim, 2004; Quinn, 2007). Funcionamento este caracterizado pela predominância de relações hierárquicas, pela obediência a regras e processos, carente na transparência, na responsabilização e de abertura aos cidadãos (Araújo, 2003; Fonseca & Carapeto, 2009).

Estas características são facilmente visíveis na Câmara Municipal de Paços de Ferreira dado que tem uma estrutura orgânica hierarquizada, uma tendência quase homogénea, com os restantes municípios, na sua caracterização dos recursos humanos, pois como é evidenciado o maior número de efectivos ter entre os 45 e os 49 anos, predominando os trabalhadores que têm menos de 14 anos de serviço, (CMPF, 2010). No que respeita à estrutura habilitacional dos recursos humanos deste organismo verifica-se que os indivíduos com 9, ou menos, anos de escolaridade são os que mais predominam (57%), (CMPF, 2010). Conclui-se assim que os trabalhadores da Câmara Municipal de Paços de Ferreira caracterizam-se por serem indivíduos pouco jovens e com poucas qualificações, sendo que apenas 19% da população trabalhadora (511 indivíduos) frequentaram, em 2009, formação profissional, (CMPF, 2010).

Assim, como forma de combater estas estruturas excessivamente enraizadas de forma a acompanhar a mudança e a nova realidade do poder local que se impõe nos tempos que decorrem a governação de redes surge como um modelo complementar do modelo burocrático (Araújo, 2003:8).

Estamos assim perante um novo modelo organizacional que se caracteriza pela *horizontalização, desterritorialização e virtualização* (Fonseca & Carapeto, 2009:231).

Parte III – Análise Empírica

Capítulo 1 - Metodologia

Ao longo do presente capítulo serão justificados todos os procedimentos metodológicos aplicados para a realização da pesquisa.

Este estudo debruça-se sobre as recentes transformações da Administração Pública focando essencialmente a questão da simplificação administrativa no poder local.

Como mencionado anteriormente existem um conjunto de factores relevantes que condicionam a implementação destas reformas sendo um destes os recursos humanos das organizações (Alves & Moreira, 2004b; Holden et al, 2003 in Teixeira, 2005; Longo & Cristofoli, 2007; Gomes et al, 2008; Fonseca & Carapeto, 2009) e consequentemente das organizações do poder local.

Perante esta nova realidade e o peso dos recursos humanos na exequibilidade da simplificação administrativa defini como objectivo de estudo perceber se a Câmara Municipal de Paços de Ferreira tem condições para aderir ao Simplex Autárquico inquirindo as opiniões dos funcionários, sobre diferentes medidas do Simplex Autárquico.

1.1 Caracterização da amostra

Com esse intento defini como população a inquirir os funcionários do front-office, uma vez que são estes que interagem com os principais alvos do Simplex Autárquico, isto é, os cidadãos e as empresas (UCMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2006; AMA, 2008; OCDE, 2008; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2007; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2008; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2009; GSEMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2010; GSEMA, 2008; GSEMA, 2009a; GSEMA, 2009b).

Neste caso concreto o front-office corresponde ao “Gabinete do Município” porque segundo a estrutura orgânica do respectivo município, no Edital n.º 157/2005 da Câmara Municipal de Paços de Ferreira (2ª série) no seu artigo 12º alíneas a; b e c, compete a este “assegurar a informação geral às populações, receber e dar seguimento às solicitações dos munícipes (...), estreitar a articulação (...) em matéria de informação e cooperação com os agentes económicos e sociais da área do município”, pois tal como afirma a coordenadora

técnica do gabinete do município “é por aqui que entra toda a documentação, que é registada, tanto entradas como saídas.” Estando definido legalmente que o gabinete do município está “...na dependência directa do presidente da câmara” tornou-se pertinente entrevistar, também o presidente da câmara para além dos funcionários do front-office.

Neste sentido foram estudadas as opiniões de 7 pessoas, 5 administrativos, a Coordenadora do Gabinete do Município e o Presidente.

Perante esta realidade é apresentada uma amostra não probabilística e como consequência “...não é representativa (...) não é possível extrapolar com confiança para o Universo os resultados e conclusões tirados a partir da amostra” (Hill & Hill, 2009:50).

1.2 Instrumentos de recolha de dados

Para uma melhor percepção da opinião da amostra em estudo foram realizados inquéritos aos administrativos e entrevistas à Coordenadora técnica do Gabinete do Município e ao Presidente da Câmara¹⁸.

Em ambas as situações pretendia-se perceber qual a opinião dos funcionários e responsáveis relativamente a algumas medidas do Simplex Autárquico. Nesse sentido e tendo um universo de 438 medidas, ao longo destes 2 anos de Simplex Autárquico, tornando impossível a análise de cada uma delas, embora muitas sejam repetidas, foram seleccionadas um conjunto de medidas que mais se repetem ao longo das adesões ao programa e as que são consideradas, nos programas, como sendo mais relevantes (GSEMA, 2009a).

As medidas estudadas reflectem nas suas diferentes vertentes a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, redução dos custos de contexto para as empresas e o aumento da eficácia e da eficiência para a administração local. Estas não são separadas pelos objectivos genéricos agora mencionados uma vez que todas elas respondem a todos, embora umas de forma mais significativa do que outras.

Perante esta situação seleccionei: Águeda SMS (os munícipes podem fazer sugestões, reclamações e perguntas por SMS, MMS, e-mail); Elaboração do manual do município; Formulários on-line; Atendimento multicanal integrado; Balcão único; Simulação e auto-liquidação das taxas na internet; Via verde do empresário; Guias técnicos

¹⁸ Ver guiões em anexo.

de apoio ao licenciamento; Licenças na hora; Democracia Participativa; Deliberações on-line; Atendimento avançado nas freguesias.

Estas medidas foram, dentro do possível, operacionalizadas num conjunto de objectivos de forma a ser possível ter uma melhor percepção das opiniões sobre as mesmas, para esse efeito serviu de base a discriminação das respectivas medidas nos programas Simplex Autárquico.

No que respeita ao inquérito, este foi seleccionado pelo facto de permitir quantificar e analisar uma multiplicidade de dados sobre opiniões e valores (Quivy & Campenhoudt, 2008), Todo o inquérito é de perguntas fechadas “...onde se apresenta à pessoa (...) uma lista preestabelecida de respostas possíveis dentre as quais lhe pedimos que indique a que melhor corresponde à que deseja dar” (Ghiglione & Matalon, 2001:115).

Na primeira parte, do questionário pretendia-se aferir questões genéricas tal como sexo, idade, classe profissional, nível de escolaridade e conhecimentos técnicos sobre as TIC, onde se verificam, predominantemente, perguntas de escolha múltipla em leque onde o inquirido tem que optar entre as diferentes alternativas a resposta que melhor se adapta à pergunta (Pardal & Correia, 1995).

Na segunda parte deste, as questões são direccionadas para a opinião dos funcionários sobre um conjunto de medidas do Simplex Autárquico se aplicadas no município em questão. É constituída por perguntas de escolha múltipla de avaliação ou estimacão que permitem a escolha de uma opção entre diversas propostas apresentadas no entanto é introduzido uma aspecto quantitativo (Pardal & Correia, 1995).

A última questão é direccionada para entender o que eles consideram relevante para uma boa prestação dos serviços por eles realizados.

As entrevistas realizadas, à Coordenadora do Gabinete do Município e o Presidente da Câmara, surgem em prol do inquérito porque estas têm um carácter mais aberto permitindo analisar o sentido que os actores dão às suas práticas, as suas interpretações, os seus pontos de vista, as leituras que fazem das suas experiências, demonstram preocupações, hesitações (Ghiglione & Matalon, 2001; Quivy & Campenhoudt, 2008). O tipo de entrevista utilizado, para ambos os casos, foi a entrevista directiva ou estandardizada “...muito próxima de um questionário no qual só figuram questões abertas...”, (Ghiglione & Matalon, 2001:84).

Ambas as entrevistas têm uma primeira parte direccionada para questões mais genéricas relativamente à Câmara Municipal de Paços de Ferreira e às respectivas funções dos entrevistados. A segunda parte das entrevistas divergem no sentido em que ao presidente da Câmara são feitas perguntas relacionadas com o Simplex Autárquico mas questões aplicáveis à democracia directa, sobre as deliberações on-line, etc, medidas resultantes da sua actividade enquanto presidente. Relativamente à coordenadora técnica do gabinete do munícipe coloco as mesmas questões que foram colocadas aos administrativos embora sendo abertas para uma melhor percepção da sua opinião e conhecimentos enquanto responsável pelo front-office da CMPF.

1.3 Técnica de análise de dados

Para analisar os dados recolhidos, pelo inquérito por questionário, foi utilizado o SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

No que respeita as entrevistas foi feita a análise de conteúdo que “...incide sobre mensagens (...) a escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento são fontes de informação a partir dos quais o investigador tenta construir um conhecimento” (Quivy & Campenhoudt, 2008:226). Assumi as frases como unidades de registo (“...segmento de conteúdo mínimo que é tomado em atenção pela análise...”) e as frases mais a pergunta como unidade de contexto (“...o mais estreito segmento de conteúdo necessário para compreender a unidade de registo”), (Ghiglione & Matalon, 2001:191 e 192).

Capítulo 2 - Análise de Dados

No âmbito dos inquéritos e a entrevista realizados aos funcionários do Gabinete do Município da CMPF, 83,33% corresponde ao sexo feminino e 16,67% ao sexo masculino. Deste universo 50% dos indivíduos têm o ensino Secundário e os restantes licenciatura. A média de idade dos inquiridos é de aproximadamente 37 anos.

Quanto aos funcionários do front-office todos (100%) utilizam o computador para a execução dos seus trabalhos, aliás o único aspecto que é referenciado ao longo das entrevistas sobre quais mudanças mais significativas nos últimos anos é precisamente a introdução das TIC.

Numa escala em que 0 corresponde a “não utiliza” e 1 “utiliza”, obtive as seguintes médias face aos programas utilizados para a execução dos serviços por eles prestados:

Ferramentas utilizadas	Média
Word	1
Excel	1
Power Point	0,2
Internet	1
SPO (Sistema de Processos de Obras)	0.5
TAX (Sistema de Taxas e Licenças)	0,5
SGD (Sistema de Gestão Documental)	0,5

Tabela 2 - Média de Utilização de Ferramentas TIC

Deste ponto é de salientar que apenas 30% dos indivíduos utilizam os programas específicos (SPO, TAX e SGD), correspondendo essa percentagem às pessoas com licenciatura.

No que respeita apenas às respostas aos inquéritos, numa escala de 1 a 5 onde o 1 corresponde a “completamente em desacordo” e o 5 a “Concordo Completamente”. Obtive as seguintes opiniões.

Plataforma tecnológica de SMS/MMS e e-mail	Média
Envio de sugestões, perguntas e reclamações por parte dos munícipes	4,6
Envio, por parte da câmara, de informações de registo e número do processo	4,6
Envio de informações, por parte da câmara, das decisões tomadas	4,6
Para o envio, por parte da câmara, de alertas pessoais	4,4
Para o envio, por parte da câmara, de alertas gerais	4,6
Para o envio, por parte da câmara, de alertas temáticos	4.6

Tabela 3 - Média de Opiniões da Plataforma Tecnológica

Daqui depreende-se que os funcionários da CMPF demonstram uma grande receptividade à interação com os munícipes através de uma plataforma digital.

No que concerne à opinião sobre a existência de formulários disponibilizados pela Câmara Municipal de Paços de Ferreira 60% dos inquiridos concorda totalmente e os restantes 40% apenas concorda, com este procedimento. A média desta variável é de 4,6. Relativamente à possibilidade da submissão electrónica destes formulários verifica-se que 60% dos indivíduos concorda completamente e os restantes 40% mantêm uma posição neutra. Perante esta realidade verifica-se que a média de aceitação desta variável é de 4,2.

Formas de prestação de serviços	Média
Atendimento multicanal	4,6
Balcão único	3,8
Simulação do cálculo de taxas municipais	4,2
Pagamento das taxas através de serviços de multibanco	4,8
Licenciamentos e condicionamentos administrativos no site “Empresa na Hora”	4,6
Informação detalhada disponível on-line no site “Empresa na Hora”	4,6
Disponibilização on-line, no site “Empresa na Hora” de formulários	4,6
Serviços municipais no site “Empresa na Hora”	3,2
Gabinete de apoio específico para as empresas	4,4
O mesmo gabinete receber reclamações, sugestões e perguntas	4
Guia para apoiar as empresas no licenciamento	4,4
Prestação de licenças na hora	4
Informação intramunicipal ser tratada através de suporte digital	4,2
Cartão de Cidadão como meio de autenticação dos munícipes	4
“Cartão de Cidadão” como meio dos funcionários autenticarem documentos	3,6

Tabela 4 - Média das Opiniões sobre Formas de Prestação de Serviços

Relativamente às diferentes formas de prestação de serviço acima apresentadas é de salientar a ideia do “Balcão Único” denota-se uma grande discrepância nas opiniões uma vez que apenas 40% dos indivíduos considera ser muito importante e os restantes 60%, repartidos de forma equitativa, consideram importante, neutro e nada importante.

Quanto à “Simulação on-line das Taxas Municipais” 60% está completamente de acordo enquanto os restantes 40% se mantêm neutros. Há uma maior relutância face aos “Serviços Municipais no site Empresa na Hora” porque 40% dos indivíduos responde

como neutro, 20% discorda totalmente, 20% concorda e os restantes 20% concorda totalmente.

Para a “Utilização do Cartão de Cidadão” como instrumento de autenticação denota-se que 100% concorda que seja utilizado pelos munícipes mas quando se trata desta utilização pelos próprios funcionários as opiniões divergem dado que 40% dos inquiridos mantêm-se neutros e 60% apenas concorda. É de salientar que apesar da discrepância de opiniões agora referidas não há um grau de causalidade entre as habilitações académicas.

Apoio às PME Líder	Média
Serviços personalizados	4,2
Recolha de informação detalhada	4,6
Acompanhamentos dos processos de forma continuada	4,6
Atendimento presencial, de forma personalizada	3,8
Atendimento telefónico	3,6

Tabela 5 - Média de Opiniões no Apoio às PME Líder

No âmbito de apoio às PME Líder, percebe-se que os pontos que suscitam mais dificuldade de aceitação respeitam à forma da prestação destes serviços. Relativamente ao atendimento presencial 40% afirma como sendo neutro e 20% concorda e os restantes 20% concordam totalmente. Quanto ao atendimento telefónico verifica-se uma maior apatia uma vez que 60% consideram-se como neutros e 40% apenas concorda.

Numa escala em que 0 corresponde a “não” e 1 a “sim”, obtive:

Frases¹⁹	Média
“Os serviços devem ser realizados tendo em consideração as necessidades dos cidadãos”	0,5
“A formação dos funcionários é importante para uma boa participação dos serviços”	0,7
“A Administração Local precisa de se modernizar, isto é, utilizar as Novas Tecnologias de Informação (TIC) para interagir com os cidadãos e as empresas”	0,8
“A melhor forma de atender os munícipes é através do contacto presencial”	0,2

Tabela 6 - Média de Opiniões sobre Características para a Mudança

Num universo de 170 opiniões referentes às medidas Simplex Autárquico, há uma grande aceitação, incluindo o “Concordo” e “Concordo Totalmente”, por parte dos funcionários do front-office da CMP:

¹⁹ Estão incluídos nestes dados as opiniões da Coordenadora Técnica do Gabinete do Município

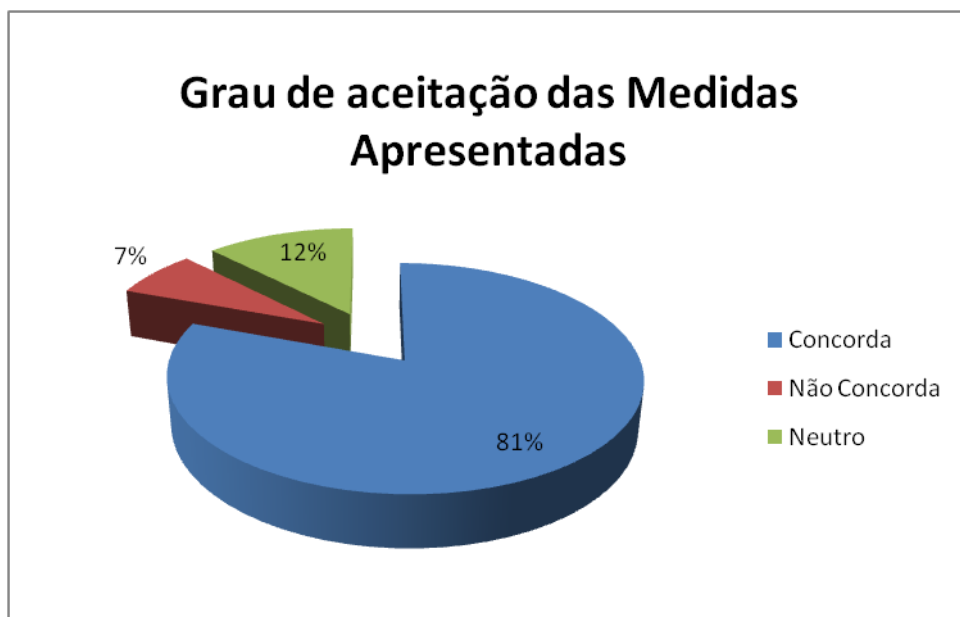


Gráfico 6 - Grau de Aceitação das Medidas Apresentadas”

Dentro do “Concordo” e “Concordo Completamente” verifica-se que 61% das opiniões são totalmente a favor, das medidas apresentadas do Simplex Autárquico, demonstrando, assim, uma grande capacidade de abertura às novas exigências na prestação dos serviços da administração local.

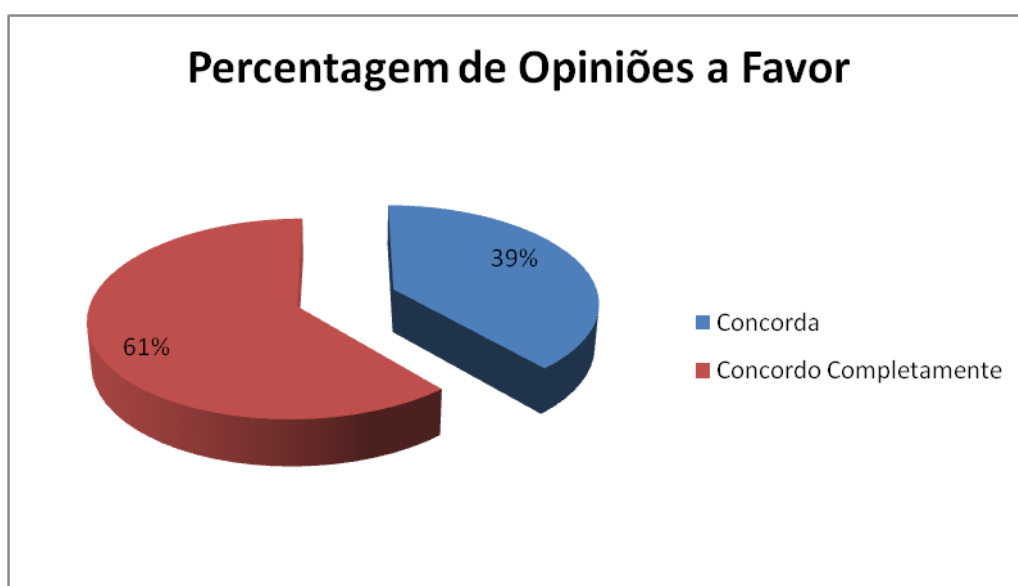


Gráfico 7 - Percentagem de Opiniões a Favor das medidas Simplex Autárquico

2.1 Análise de dados da entrevista à Coordenadora Técnica do Gabinete do Município

No âmbito do conjunto de medidas a entrevistada concorda plenamente com o “Atendimento Multicanal”, interação com os munícipes através de SMS/mms/email para fornecer informações sobre alertas gerais e temáticos, acha bastante vantajoso a “disponibilização on-line de formulários”, por parte da CMPF, no entanto chama atenção para a resistência dos munícipes em utilizar este serviço, continuando a manter os hábitos antigos, “...os munícipes ainda não estão muito habituados, preferem vir ao serviço buscar os formulários”. Concorde, bastante, que seja possível estes formulários sejam submetidos electronicamente, a possibilidade de fazer a “Simulação das Taxas municipais” e pagamento pelo multibanco. Concorde que o município disponibilize no site “Empresa na Hora” as licenças e condicionamentos administrativos.

Não concorda que a interação feita aos munícipes através de SMS/mms/email para comunicar qual o número dos processos e as decisões tomadas sobre os mesmos, também não concorda com os guias técnicos de apoio ao licenciamento, no entanto denota-se aqui alguma confusão com um guia de apoio com os regulamentos publicados, “...*agora temos o regulamento da urbanização, que esteve em discussão pública, que vai ser publicado e a partir daí fica, tem que estar disponível no nosso site para que as pessoas possam ir lá consulta-lo*”.

Quanto à existência de medidas intermunicipais denota-se desconhecimento face à partilha de recursos humanos, técnicos e financeiros na implementação das medidas de simplificação:

“ Cada câmara tem a sua forma de trabalhar, é muito complicado ”;

“...eu acho que todos trabalham igual, digo eu, não sei. A recepção é só receber os documentos, é só tramitar, todos devemos fazer da mesma forma”.

Daqui depreende-se que existe a ideia de que administração local é segmentada, cada um trabalhando por si, em silos.

Mais uma vez há estreitamento do pensamento para os regulamentos:

“...cada câmara tem os seus regulamentos se todos trabalhássemos, se todos tivéssemos os mesmos regulamentos e as mesmas posturas e as mesmas tabelas de taxas tudo bem, seria vantajoso”.

2.2 Análise de dados da entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Paços de Ferreira

No que respeita a algumas medidas do Simplex Autárquico e que não estão directamente relacionadas com a prestação dos serviços da CMPF percebe-se que há alguma relutância e que é um assunto pouco estudado, pois a ideia da “Desmaterialização das reuniões de Câmara”, isto é, as reuniões de Câmara, para além do formato presencial, serem feitas através de via electrónica onde há a possibilidade de submissão de propostas, elaboração de actas e votações, é confundida com a da “Democracia participativa”, na Assembleia Municipal pois só há referência à participação dos cidadãos: “...os cidadãos não podem formalizar propostas numa reunião de câmara...”/“...muitas vezes estes tipos de casos não passam apenas de demagogia...”;

Esta medida foi comparada ao “Orçamento Participativo” revelando mais uma vez grande apatia pela participação dos cidadãos e há uma preocupação mais política do que propriamente de abertura para com os munícipes: “...orçamentos participativos, na óptica de algumas câmaras que fazem, isso é a população que vai participar na elaboração do orçamento, não faz sentido nenhum, quem tem que fazer é quem está eleito e que tem um compromisso com a população para cumprir com aquilo que prometeu, se não cumprir tem que perder as eleições a seguir....”.

Relativamente à “Aproximação às Juntas de Freguesia” através de dados e comunicação entre estas e a CMPF denota-se que não responde a esta realidade e foca-se apenas na prestação de serviços pelas juntas de freguesia que são prestados pela câmara, remetendo-se logo para a “Posto de Atendimento Avançado nas Juntas de Freguesia”: “Está no programa eleitoral ... podemos ter interacção com as juntas de freguesia de forma a alguns serviços e algumas necessidades que as pessoas têm de interagir com a câmara não as obrigue a deslocarem-se à câmara (...) não é criar delegações da câmara, não é criar serviços...”.

Nesse âmbito é referido que este género de medidas são vantajosas mas não explica porquê apenas refere que já é uma ideia em estudo: “...há bocado disse qualquer coisa sobre isso, é possível com aqueles protocolos, a fazer com a junta de freguesia, prestar algum tipo de serviço.”

Neste momento prevê-se que “...vários serviços poderem ser prestados nas juntas de freguesia, não só algum tipo de licenciamentos mais simplificados mas também a possibilidade de quem não tiver internet ou de quem não tiver computador poder na junta de freguesia, comunicar com a câmara...”.

Quanto às “Deliberações on-line” há grande confusão na resposta pelo que não permite tirar grandes conclusões: “Nós temos a disponibilização, já, de várias deliberações, quero dizer-lhe que só há cerca de um ano é que começamos a digitalizar porque, (pausa) havia um software informático para tratar as actas mas, mas que não era usado e por isso hoje as actas já estão todas desde cinco anos para cá digitalizadas e por isso é que já há disponibilização no portal...”. Apesar na confusão na resposta admite que é uma medida positiva: “...mas é positivo como é óbvio, é preciso a população perceber...”

No campo do conceito das medidas intermunicipais, isto é, na partilha de recursos entre as diferentes técnicas percebe-se que considera vantajoso porque “...trás economia de escala, cada município tem a sua experiência, cada um contribui com aquilo que melhor tem para melhorar o projecto”. É algo que já se faz a nível da Associação de Municípios do Vale do Sousa, “Temos feito isso aqui no Vale do Sousa...” em vários campos mas no âmbito “...da modernização administrativa é um projecto conjunto...”/ “...o projecto do balcão único é comum aos municípios do Vale do Sousa...”.

Apesar de se já estar a preparar e implementar alguns projectos que já existem no âmbito do Programa Simplex Autárquico e após a questão se houve uma adesão ao programa obtive como resposta: “...acho que até o Simplex Autárquico não há nenhuma adesão formal, é um guia orientador (não é?), posso estar aqui agora a não...”;

Daqui depreendeu-se que considera o programa Simplex Autárquico como um “ranking de boas práticas na administração local”, após breve explicação do procedimento formal ao programa, pelo que refere que: “...quando abre concursos sobre as boas práticas da administração local, eu nunca autorizo a câmara a concorrer...”.

Em ambas as entrevistas percebe-se que têm havido alterações no funcionamento da Câmara Municipal de Paços de Ferreira “*no sentido das novas tecnologias, na parte informática*” e que há acrescente preocupação na desmaterialização dos processos:

- “*...implementação rápida da desmaterialização dos processos...melhorar o back-office...*”;
- “*O que eu queria na verdade... que as coisas acontecessem e que fossem mais rápidas, que entrasse em funcionamento na totalidade a parte informática (...) isso é o que me preocupa mais, não há meio de começarmos a entrar com esse sistemas para deixar de ter o papel em cima da secretária*”;

2.3 Ilações retiradas das entrevistas

Para que as organizações públicas consigam implementar as mudanças necessárias à modernização administrativa é necessário enraizar novos hábitos e alterar estruturas, pois como afirma Araújo (2007), é necessário existir uma ruptura com o modelo tradicional, isto é, o modelo burocrático que, segundo Neves (2010:185) se entende como algo “... que se traduz em eleger a norma como fim em si.”

Um modelo piramidal está desadequado para a realidade que se imprime actualmente nos organismos públicos (Neves, 2010:202), e nesta organização verifica-se esta consciência e necessidade de mudar:

“*...a revisão do organograma para este ano porque, quero, obviamente, ajustar a câmara aos tempos modernos em termos de organização...*”

No que respeita à reestruturação dos serviços prestados no âmbito da modernização administrativa, indo ao encontro do Simplex Autárquico, estão dependentes da organização interna da CMPF “*... vai receber a informação com qualidade e o processo vai ser tratado com diligência... isto é possível, obviamente, quanto mais simplificados sejam os processos, menos burocracia...*”, “*...é esta organização que estamos a fazer para também nos permitir ter isto montado...*”, “*...pode ser que depois de estar o organograma alterado, tudo no seu devido sitio, que as coisas funcionem ...não estamos com o organograma devidamente actualizado*”.

Ao longo das entrevistas também foi percebida a ideia de governança local dado ao seu papel vital para responder à complexidade do mundo actual (Stoker, s/d) envolvendo vários actores, para além dos tradicionais nas relações intergovernamentais, Hooghe e Marks, 2001b in George (2005):

“...é um assunto que não é competência da câmara, a câmara não tem competência nenhuma nessa matéria (...) é um exercício de pressão no sentido de resolver problemas às pessoas...”;

“...a câmara municipal tem que perceber que tem que lutar por aquilo que entende que é mais justo, não depende da câmara mas tem que fazer esse tipo de pressão...”.

Este organismo visa adaptar os serviços à utilização das TIC sendo este um caminho apontado por vários autores, entre eles Antunes, 2002; Ribeiro, 2003; Fonseca & Carapeto, 2009, como a possibilidade de uma administração moderna e próxima dos Cidadãos:

- *“...desmaterialização de processos que também já estamos a iniciar que é a possibilidade de toda a tramitação da documentação ser feita de forma digital, portanto informática, e não ter que andar o papel a correr por todo o lado...”;*
- *“...o objectivo é mesmo esse, a implementação rápida da desmaterialização dos processos (...) permitindo a eficácia na resposta”;*
- *“...não havia aquele inconveniente, da pessoa vir aqui, escrever o papel e andar com o papel na mão e vai a despacho, vai aqui e vai ali. Só nessas tramitações no mínimo demoram três dias a passo que se fosse via internet as coisas seriam muito mais rápidas.”*

No entanto as novas tecnologias de Informação e Comunicação não são vistas apenas como mero instrumento para modernizar os serviços, como afirmado anteriormente “um dos erros mais comuns nesta área é conceber (...) como um projecto meramente tecnológico”, (Alves & Moreira, 2004b:32) havendo essa consciência por parte dos reponsáveis:

“Nós não podemos fazer com que a Web seja só uma porta de entrada igual ao guichet onde entra o papel e depois demora o mesmo tempo que demorava o papel...”

Os programas Simplex e Simplex Autárquico, ao longo destes anos, visam entre outros aspectos, melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, melhorando as suas relações com as entidades públicas, (UCMA & Presidência do Conselho de Ministros, 2006; OCDE, 2008; GSEMA, 2009b). Existe, como se verifica, a CMPF está ciente desta necessidade:

- *“É obvio que o cidadão, a sua qualidade de vida será tão melhor quanto mais ágil for a sua relação com quem tem que lidar seja ela entidade privada ou pública (...) vai ser atendido com qualidade...”*;
- *“...quanto mais transparente mais facilidade existe na relação com o município e mais rápido as coisas andam, só que não basta... a administração local ser eficiente (pausa), também é preciso que, quem se relaciona com a câmara procure ser eficiente (...) portanto a transparência tem que ver também com a forma e com a competência que tem que ser cada vez maior com quem lida com a câmara”*;
- *“...temos obviamente é que procurar como cumprir, isso chama-se obviamente a relação de confiança que é necessário estabelecer...”*.

É de realçar que a transparência aqui assumida não está associada às medidas de simplificação mas antes ao programa eleitoral que levou à vitória do actual executivo:

“...nós inclusive vamos colocar na internet o programa todo eleitoral com a possibilidade das pessoas irem pondo, fazendo uma avaliação do que está do que não está até com o iconezinho para carregar está cumprido ou não cumprido para as pessoas avaliarem se as coisas foram cumpridas ou não”.

Capítulo 3 - Conclusão

Este trabalho começa por referir que a mudança nas entidades públicas e nomeadamente na Administração Local é uma realidade cada vez mais vincada (Machado, 2002). Sendo este facto inevitável não podendo qualquer organismo tornar-se indiferente sob o risco de se manter à margem houve um trabalho exploratório no sentido de perceber quais os factores que mais contribuíam para implementar ou bloquear todo este processo.

Foi neste sentido, enumerado um conjunto de factores relevantes para a modernização administrativa, no entanto o factor que reúne mais consenso como fulcral neste processo é referente aos recursos humanos (Rocha, 2001; Araújo, 2005b; Presidência do Conselho de Ministros, 2005; Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico, 2005; Gomes et al, 2008; OCDE, 2008), porque “...as tecnologias funcionam com as pessoas e para as pessoas...exigem a aquisição de novos saberes e novos comportamentos” (Carapeto & Fonseca, 2006:313), criando uma necessidade constante de mudança e de adaptação o que exige “...novos comportamentos nos seus colaboradores. Estes novos comportamentos, por seu turno, podem suscitar uma correspondente mudança das atitudes...”, (Cunha et al, 2006:844).

Analisando à luz da hipótese inicialmente definida:

A resposta eficaz e eficiente, por parte da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, no sentido de preconizar o Simplex Autárquico, passa pela alteração da sua estrutura organizacional e pelo papel fundamental dos funcionários face à mudança.

1. Para responder a esta hipótese foi necessário perceber quais as pressões sentidas pela CMPF:

Ideia de governança Multi-nível que segundo o Livro Branco refere como actores as autoridades locais e regionais para poderem resolver vários problemas em conjunto (Comissão Europeia, 2001), dado que a realidade é cada vez mais complexa necessitando da envolvência de vários actores sociais bem como reforçar as relações entre a Administração Local e Central (Stoker, s/d), exigindo ao poder local uma maior

intervenção a outros níveis governamentais para satisfazer as necessidades dos munícipes pelo facto de estarem mais próximos dos cidadãos e dos problemas, o que vai ao encontro do princípio da subsidiariedade, defendido na Teoria da Escolha Pública (Alves & Moreira, 2004a:105). “A acção a nível local, pelo seu carácter mais sistémico, permite uma visão mais integradora e em parceria e permite uma recomposição mais rica da acção política”, (Neves, 2010:230). Neste caso verifica-se esta necessidade de intervir em diferentes níveis mesmo que não sendo da responsabilidade e competência da CMPF, “...é um assunto que não é competência da câmara, a câmara não tem competência nenhuma nessa matéria (...) é um exercício de pressão no sentido de resolver problemas às pessoas...”; “...a câmara municipal tem que perceber que tem que lutar por aquilo que entende que é mais justo, não depende da câmara mas tem que fazer esse tipo de pressão...”.

Introdução das TIC que segundo a OCDE (2008) no âmbito do seu relatório sobre a modernização administrativa afirmava que era necessário a transposição do Simplex para o nível local pois o conhecimento na área das TIC, na administração local, tem um papel decisivo nos projectos de simplificação e administração electrónica bem como fomentam relações mais horizontais, nomeadamente as relações com os cidadãos.

Neste aspecto também se verifica a necessidade de implementação destas ferramentas no âmbito da prestação de serviços uma vez que as TIC estão cada vez mais enraizadas no quotidiano da CMPF (100% dos indivíduos utilizam o computador destes 30% trabalha com ferramentas específicas) a par da presente preocupação em implementar a desmaterialização e reengenharia dos processos. Há igualmente uma percepção forte de que o futuro dos serviços depende das TIC para melhorar a interacção com os cidadãos e empresas. Neste sentido a CMPF caminha para o fenómeno do Local e-government anteriormente defendido por Gouveia & Gouveia (2003), isto é, prestação dos serviços através de uma base digital que permite eficiência, rapidez e aproximação aos cidadãos.

2. Perceber qual a estrutura organizacional da CMPF face à nova realidade:

A CMPF apresenta uma estrutura piramidal, adequada a uma administração burocrática com ênfase nas normas (Neves, 2010) e que no âmbito da introdução da modernização administrativa que simplifica antes de desmaterializar, isto é, prestação dos

serviços através das TIC (Simplex Autárquico) é necessário, segundo Neves, 2010:202, a introdução de uma estrutura baseada nas redes, isto é, para Wilson e Jantrania (1995) in Neves (2010:201), “...são representativas de uma forma de organização complexa, que envolve cooperação e partilha de objectivos, recursos e competências e implica confiança.”. Neste sentido a Administração Pública deixou de se centrar no cumprimento das normas para se debruçar em objectivos e resultados específicos e passa a ter uma responsabilidade partilhada na medida em que há uma actuação cada vez maior entre os diferentes níveis de governação (Neves, 2010:228).

Também neste aspecto é demonstrado a tendência para um novo formato organizacional no âmbito da preparação do organograma da CMPF, consciência que já não é o mais adequado para os tempos que decorrem, abandonando, assim, o modelo piramidal, pois é importante salientar que os responsáveis consideram que:” *...não estamos com o organograma devidamente actualizado*”, “*...a revisão do organograma para este ano porque, quero, obviamente, ajustar a câmara aos tempos modernos em termos de organização...*”.

3. Perceber como se poderá implementar o Simplex Autárquico através das opiniões dos funcionários do Gabinete do Município, sobre as medidas do programa, por serem o interface com os cidadãos e as empresas.

A opinião sobre o papel dos recursos humanos, como já explorado anteriormente, é fulcral na implementação da modernização administrativa, também no caso da CMPF estes têm igual peso para a implementação do Simplex Autárquico.

Para Carapeto (2007:56 e 57), “Uma Administração Pública receptiva às pessoas e com capacidade de executar políticas públicas de uma nova geração deve estar estruturada de forma adequada e dispor de novos perfis de funcionários, qualificados, com novas habilitações académicas e formação e experiência multifacetada, dispostos a encetar novas experiências profissionais (...) construir as reformas com a participação das pessoas, para que as compreendam e aceitem...”.

No que concerne a este aspecto percebe-se que os funcionários do front-office da CMPF concordam com as medidas do Simplex Autárquico, 81% das opiniões são a favor das medidas expostas, 12% são opiniões neutras e restantes 7% correspondem a medidas

cujos inquiridos não concordam. Dentro das opiniões a favor das medidas deste programa 61% das opiniões estão completamente de acordo com a implantação das medidas na CMPF.

Há também a percepção por parte de todos os inquiridos de que é fundamental a formação dos funcionários na prestação de serviços que devem ser, cada vez mais, orientados para o cidadão: *“Sim e a esse nível estamos a investir muito, tem havido muita participação em formação”*. Dos inquiridos 50% são Licenciados e os restantes têm o ensino secundário.

No entanto no âmbito do atendimento presencial já se denota um certo afastamento da ideia de que é importante no âmbito da prestação de serviços.

Assim sendo, a resposta à hipótese, tendo por base esta análise, percebe-se que a Câmara Municipal de Paços de Ferreira reúne condições para aderir ao Simplex Autárquico, pois há percepção de o poder local tem cada vez mais um papel activo numa sociedade moderna e exigente, que é premente ter serviços prestados em diferentes formas que não as tradicionais, que as TIC permitem agilizar processos, relacionar de maneira diferente com todos os intervenientes, já demonstram hábitos na partilha de recursos com outros municípios (os pertencentes à região Vale do Sousa), o que vai ao encontro do objectivo das medidas intermunicipais. Há consciência de que é preciso mudar e há conhecimento de que isto é um processo em curso *“...porque já existe, através do Simplex...”*. Contudo denota-se ainda alguma falta de informação face ao próprio programa:

1. A transparência e compromisso preconizado no Simplex Autárquico são apenas percepcionados no âmbito das medidas eleitorais;
2. Não conhecimento do procedimento formal para aderir ao programa *“...acho que até o Simplex Autárquico não há nenhuma adesão formal, é um guia orientador, posso estar aqui agora a não...”*; apesar de ser notório o trabalho estarem a tentar implementar o “Balcão Único” em parceria com os municípios do Vale do Sousa.

Possibilidade de investigação Futura

Sendo a modernização administrativa um processo recente e os recursos humanos dos organismos públicos peças fundamentais para a boa execução dos objectivos preconizados no programa Simplex Autárquico torna-se fundamental perceber se este estudo aplicado a outros organismo de maior dimensão teria a mesma aceitação.

No entanto a Administração Pública e neste caso a Administração Autárquica estará preparada para servir pessoas pouco qualificadas e que não usam as TIC a par de uma população jovem, qualificada com expectativas e exigências diferentes?

O caso de Paços de Ferreira mostra essa dualidade é, como apresentado anteriormente, um concelho jovem e dinâmico no entanto a taxa de escolarização é baixa a par de forte industrialização caracterizada por PME's que na sua interacção com a autarquia vão ter expectativas e exigências diferentes da prestação de serviços.

Um outro factor relevante que poderá ser estudado é perceber como a aceitação dos cidadãos na forma como lidam com a administração local, nomeadamente com a prestação de serviços da mesma, não implica que os hábitos burocráticos se mantenham?

Por último, dado à actualidade do tema, seria conveniente estudar se há percepção por parte dos cidadãos e das empresas da imagem actual da Administração Pública e até que ponto, consideram esta imagem mais vantajosa, ou não, do que a anterior, isto é, uma Administração Pública excessivamente burocrática e lenta.

Bibliografia:

- Alves, A; Moreira, J. (2004a), “O que é a Escolha Pública? Para uma análise económica da política”, Lisboa: Principia;
- Alves, A; Moreira, J. (2004b), Cidadania digital e democratização electrónica. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa da Inovação.
- Antunes, E., (2002), “Reinventar a governação reforçando a cidadania”, in E. Quadros (Orgs.), A reinvenção da função pública – da burocracia à gestão. Lisboa, INA, 125 – 143.
- Associação Empresarial de Paços de Ferreira (2002), “Caracterização Económica do Concelho de Paços de Ferreira”. Paços de Ferreira: Brochura da Associação Empresarial de Paços de Ferreira;
- Bache, I; Flinders, M. (2005), “Themes and Issues in Multi-level Governance” in I. Bache e M. Flinders (Orgs.), Multi-level Governance. Oxford: Oxford University Press, 1-11;
- Bache, I; Flinders, M. (2005), “Multi-level Governance and British Politics” in I. Bache e M. Flinders (Orgs.), Multi-level Governance. Oxford: Oxford University Press, 93-106;
- Ball, S. (2004), “Performatividade, privatização e o Pós-Estado do Bem-Estar”. Educação Social, 89, 1105-1126;
- Ball, J. (2005), “ Profissionalismo, gerencialismo e performatividade.” Scielo Brasil, 126, 539-564;
- Bilhim, J. (2004), A Governação nas Autarquias Locais. Porto: SPI;
- Câmara Municipal de Paços de Ferreira, (s/d), “Paços de Ferreira, Capital do Móvel”. Paços de Ferreira: Brochura da Câmara Municipal de Paços de Ferreira;
- Câmara Municipal de Paços de Ferreira (2006), “Carta Educativa do Concelho de Paços de Ferreira”, Paços de Ferreira: Brochura da Câmara Municipal de Paços de Ferreira;
- Câmara Municipal de Paços de Ferreira (2010), “Relatório de Gestão 2009”, Paços de Ferreira: Brochura da Câmara Municipal de Paços de Ferreira;
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2006), Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª edição;
- Carapeto, C. (2007), “Administração Pública, 20 anos”. Revista Pessoal, 54-57;
- Carvalho, E. (2001), Reengenharia na Administração Pública - A procura de novos modelos de gestão. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Carvalho, T (2006), “A nova Gestão Pública, as reformas no sector da saúde e os profissionais de enfermagem com funções de gestão em Portugal”, Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais. Aveiro: Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas; 509 p. e anexos;

- Chantlat, J. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal;
- Comissão Europeia (2001), “Governança Europeia – Um livro Branco”. Bruxelas: Brochura da Comissão Europeia.
- Comissão Europeia (2010), “Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo”. Bruxelas: Brochura da Comissão Europeia.
- Comité das Regiões (2009), “White Paper on Multilevel Governance”. Bruxelas: Brochura da Direcção Geral do Turismo;
- Costa A., Pereira, J., Blanco, S. (2006), “Auditoria do sector público no contexto da nova gestão pública.” Revista de Estudos Politécnicos, 5/6, 201- 225;
- Cunha, M; Rego, A; Campos e Cunha, R; Cabral-Cardoso, C. (2006), Manual de Comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora Recursos Humanos, 5ª edição;
- DeGregori, T. (1974), “A Critique of the Emerging Paradigm of Public Choice”. Administration & Society, 2. 204 – 228;
- Direcção Geral das Autarquias Locais (2009), “Caracterização dos Recursos Humanos dos Municípios-2009”. Lisboa: Brochura da Direcção Geral das Autarquias Locais;
- Ferris, J. Graddy, E. (1998), “A contractual framework for New Public Management Theory”. International Public Management Journal, 1 (2), 225 – 240;
- Flinders, M. (2002), “Governance in Whitehall” in P. Kennett (2005), Governance, Globalization and Public Policy. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 480 - 504;
- Fonseca, F; Carapeto, C. (2009), Governação, Inovação e Tecnologias – O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro. Lisboa: Edições Sílabo, 1ª Edição;
- Frederickson, H. (2007), “Whatever happened to Public Administration? Governance, Governance everywhere” in E. Ferlie, L. Lynn Jr, C. Christopher (eds), The Oxford handbook of public management. Oxford: Oxford University Press, 282 – 304;
- Fuhr, H. (2001), “Constructive pressures and incentives to reform” in P. Kennett (2005), Governance, Globalization and Public Policy. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 525 - 549;
- Gabris, G; Golembiewski, R. (1997), “The practical application of organizations development to local governments” in Jonh Gargan (org.), Handbook of local government administration. New York: Marcel Dekker, 71 – 100;
- George, S. (2005), “Multi-level Governance and the European Union” in I. Bache e M. Flinders (Orgs.), Multi-level Governance. Oxford: Oxford University Press, 107 – 126;
- Ghiglione, R; Matalon, B (2001), O Inquérito. Oeiras: Celta, 4ª edição;

- Gomes, J; Pina e Cunha, M; Rego, A; Campos e Cunha, R; Cabral-Cardoso, C; Marques, C, (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo;
- Gouveia, L; Gouveia, J. (2003), “Autarquias Digitais: promessas e desafios” in Luís Borges Gouveia (org.), *Cidades e Regiões Digitais – Impacte nas cidades e nas pessoas*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 187 – 193;
- Hill, C; Lynn Jr., L. (2004), “Governance and Public Management, an Introduction”. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 23, n.º 1, 3–11
- Hill, M; Hill, A. (2009) *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª edição;
- Holman, O. (2008), “Transnational governance and national employment regulation: the primacy of competitiveness” in P. Kennett (Org.), *Governance, Globalization and Public Policy*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 56 - 79;
- Hughes, O. (2003), *Public Management & Administration – An Introduction*. New York: Palgrave Macmillian, 3ª,
- Imediato, (2010), “Paços de Ferreira tem a maior taxa de desemprego”. 26 de Fevereiro.
- Jalali, C. (2006), *Governar em Lisboa ou governar em Bruxelas? Os modelos e tendências de europeização do governo nacional*, Working Paper n.º 17. Lisboa: IPRI, 1 – 19;
- Kennett (2008), “Introduction: governance, the state and public policy in a global age”, in P. Kennett (Org.), *Governance, Globalization and Public Policy*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 3-18;
- Kettl, D. (2006), “A revolução global: reforma da administração do sector público” in L. Pereira e P. Spink(Orgs), *Reforma do Estado e da Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 75 – 122;
- Kickert, W. (1997), “Public governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American managerialism”. in P. Kennett (2005), *Governance, Globalization and Public Policy*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 180-201;
- Longo, F; Cristofoli, D. (2007), *Strategic change management in the Public Sector*, na EFMD European case book. Inglaterra, John Wiley & Sons.
- Machado, M. (2002), “Nova postura da Função Pública face ao cidadão”, in E. Quadros (Orgs.), *A reinvenção da função pública – da burocracia à gestão*. Lisboa, INA, 249 – 269;
- Madureira, C. (2004), *A formação comportamental no contexto da reforma da administração pública portuguesa*. Oeiras: INA.
- Madureira, C; Rodrigues, M. (2006), “A administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa”. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, n.º 2, 153-171;

- Magalhães, M. (1987), “Paços de Ferreira, Indústria Transformadora”, in Câmara Municipal de Paços de Ferreira (Org.), Paços de Ferreira – Estudos Monográficos, Vol. I. Paços de Ferreira: Gabinete de Informação e Cultura, 79 – 93;
- Marks, G; Hooghe, L; Blank, K (1996), “European Integration from the 1980s: State-Centric v. Multi-level governance”. *Journal of Commom Marks Studies*, 3, 341 – 378;
- Marks, G; Hooghe, L. (2005), “Contrasting Visions of Multi-Level Governance” in I. Bache e M. Flinders (Orgs.), *Multi-level Governence*. Oxford: Oxford University Press, 15-30;
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2005), “Programa de Estabilidade e Crescimento 2005 - 2009”. Lisboa: Brochura do Ministério das Finanças e da Administração Pública;
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2007), “Economia Portuguesa”. Lisboa: Brochura do Ministério das Finanças e da Administração Pública;
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2010), “Programa de Estabilidade e Crescimento 2010 - 2013”. Lisboa: Brochura do Ministério das Finanças e da Administração Pública;
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (2008), “Versões Consolidadas do Tratado da União Europeia e do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia como alterados pelo Tratado de Lisboa”. Lisboa: Brochura do Ministério dos Negócios Estrangeiros;
- Montalvo, A. (2003), *O processo de mudança e o novo modelo de gestão pública municipal*. Coimbra: Almedina;
- Mota, A. (2005), *Governo Local, Participação e Cidadania – O caso da Área Metropolitana de Lisboa*. Lisboa: Vega
- Moutinho, J. (2002), “As tecnologias de informação e a reinvenção da Administração Pública”, in E. Quadros (Orgs.), *A reinvenção da função pública – da burocracia à gestão*. Lisboa, INA, 237 – 248;
- Neves, A. (2010), *Governança Pública em Rede – Uma aplicação a Portugal*. Lisboa: Edições Sílabo,
- OCDE (2008), *Making Life Easy For Citizens And Businesses In Portugal - Administrative Simplification And E-Government*. Paris: OCDE;
- OCDE (2009), *Better Regulation in Europe: An Assessment of Regulatory Capacity in 15 Member States of the European Union – Better Regulation in Portugal*. Paris: OCDE;
- Oliveira, L. (2002), “Sociedade, estado e serviço público” in E. Quadros (Orgs.), *A reinvenção da função pública – da burocracia à gestão*. Lisboa, INA, 121 – 123.
- Pardal, L; Correia, E. (1995), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores;

- Peters, B. G. (2001), De mudança em mudança, padrões de reforma administrativa? em Mozzicafreddo e Gomes (orgs.), Administração e Política: Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos, Oeiras: Celta;
- Peters, G; Pierre, J. (2005), “Multi-level Governance and democracy: A Faustian Bargain?” in I. Bache e M. Flinders (Orgs.), Multi-level Governance. Oxford: Oxford University Press, 75-90;
- Piattoni, S. (2009), “Multi-level Governance: a Historical and Conceptual Analysis”. *Journal of European Integration*, 2, 163 – 180;
- Pollitt, C. (2007), “Decentralization, a Central concept in contemporary Public Management” in E. Ferlie, L. Lynn Jr, C. Christopher (eds), *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford university Press, 371 – 397;
- Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico (2005), “Estratégia de Lisboa – Portugal de Novo, Programa Nacional de Acção para o crescimento e Emprego 2005/2008”, Lisboa: Brochura da Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico;
- Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico (2008), “Estratégia de Lisboa, Plano Nacional de Reformas – Portugal. Novo Ciclo 2008-2010, Consolidar Reformas”, Lisboa: Brochura da Presidência do Conselho de Ministros e Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico;
- Presidência do Conselho de Ministros (2005), “Programa do XVII Governo Constitucional”. Lisboa: Brochura da Presidência do Conselho de Ministros;
- Presidência do Conselho de Ministros (2009), “Programa do XVIII Governo Constitucional”. Lisboa: Brochura da Presidência do Conselho de Ministros;
- Quinn, B. (2007), “Tensions between Governance and the Prerequisites of Democracy” in J. Franzke; M. Boogers; J. Ruano; L. Schaap (Orgs.), *Tensions between local governance and local democracy*. EGA: Red Business, 15-28;
- Quivy, R; Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 5ª edição;
- Reis, R., Reis, H, (2005), *Benchmarking e reforma da Administração Pública: ao encontro das boas práticas*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora;

- Rhodes, R. (1994), "The Hollowing out of the State: the changing nature of the public service in Britain" in Hodges, R. (2005), *Governance and the public sector. (Corporate governance in the new global economy; 7)*. Cheltenham: Edward Elgar, 3 – 16;
- Rhodes, R. (2003), "What Is New About Governance and Why Does It Matter?" in Hayward e Menon (eds.), *Governing Europe*, Oxford: Oxford University Press;
- Ribeiro, N. (2003), "A Internet na Comunicação Municipal – a rede como suporte ao Governo Electrónico Local: considerações Gerais" in Luís Borges Gouveia (org.), *Cidades e Regiões Digitais – Impacte nas cidades e nas pessoas*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 47 – 62;
- Rocha, J. (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: INA.
- Santiago, R; Magalhães, A e Carvalho, T. (2005). *O surgimento do managerialismo no sistema de ensino superior português*. Porto: CIPES;
- Silva, R. (1987), "Caracterização Geográfica do Concelho de Paços de Ferreira", in Câmara Municipal de Paços de Ferreira (Org.), *Paços de Ferreira – Estudos Monográficos, Vol. I*. Paços de Ferreira: Gabinete de Informação e Cultura, 11 – 78;
- Silva, S; Vilares, H. (2009), *Paços de Ferreira, Retratos e Recantos*. Vila Nova de Gaia: IKdigital;
- Stoker, G. (1998) *Governance as theory: five propositions*, *International Social Science Journal*, Volume 50, nº. 155;
- Stoker, G. (2006), "Public Value Management A New Narrative for Networked Governance?" *The American Review of Public Administration*, n.º1, vol. 36, 51 – 57;
- Tavares, L. Alves, A. (2006), "The future of portuguese Public Administrations and a new agenda for Public Administration sciences in the 21st century". *Public Administration*, 2, 389 – 406;
- Teisman, G; Klijn, E. (2002), "Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme?" in P. Kennett (2005), *Governance, Globalization and Public Policy*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 506 - 513;
- Teixeira, P. (2005), "Estudo da adopção do Local e-government – O caso das Juntas de Freguesia do concelho de Vila Nova de Gaia", *Dissertação de Mestrado em Gestão da Informação*. Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, 96 p. e anexos;
- Veloso, A; Ferreira, T; Keating, J; Silva I (2010), "A confiança organizacional e a gestão de recursos humanos", in Universidade do Minho (Org.). *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Braga: UM, 4 a 6 de Fevereiro, 1992 – 2005;

- Vetter, A. e Norbert Kersting (2003), "Democracy versus efficiency? Comparing local government reforms across Europe" in N. Kersting e A. Vetter (Orgs), *Reforming Local Government in Europe – Closing the Gap between Democracy and efficiency*; 11 – 28;
- Vidigal, L. (2002), "Pessoas e tecnologias: o desafio da Administração Pública electrónica", in E. Quadros (Orgs.), *A reinvenção da função pública – da burocracia à gestão*. Lisboa, INA, 213 – 220;

Legislação:

- Portugal (1984), "Decreto-Lei 116/1984", *Diário da República – I Série*, Nº 82 – 6 de Abril de 1984: 1157 – 1164;
- Portugal (1999), "Decreto-Lei 135/99", *Diário da República - I Série - A*, Nº 94 - de 22 de Abril de 1999: 2126 – 2135;
- Portugal (1999), "Lei 169/99", *Diário da República - I Série - A*, Nº 219 - de 18 de Setembro de 1999: 6415 – 6510;
- Portugal (2002), "Lei 5-A/2002", *Diário da República – I Série – A*, N.º9, suplemento – de 11 de Janeiro de 2002: 288 (2) – 288 (32).
- Portugal (2005), "Câmara Municipal de Paços de Ferreira, Edital n.º157/2005 (2º série) - AP", *Diário da República*, Apêndice N.º 31 – II Série – n.º 44 – 3 de Março de 2005: 1 – 94;
- Portugal, (2005), "Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005", *Diário da República – I Série – B*, Nº 149 – 4 de Agosto de 2005: 4501 – 4516;
- Portugal, (2005), "Lei Constitucional 1/2005", *Diário da República – I Série – A*, Nº 155 – 12 de Agosto de 2005: 4642 – 4686;
- Portugal (2006), "Resolução do Conselho de Ministros n.º63/2006", *Diário da República – I Série – B*, N.º 96 – 18 de Maio de 2006: 3408 – 3430;
- Portugal (2008), "Decreto-Lei 18/2008", *Diário da República – I Série*, Nº 20 – 29 de Janeiro de 2008: 744 – 852;
- Portugal (2009), "Decreto-Lei 305/2009", *Diário da República – I Série*, Nº 206 – 23 de Outubro de 2009: 7949 – 7996;

Internet:

- AMA, (2008), "Mais Portugal - Quanto mais Simples melhor". Consultado a 31 de Outubro em: http://www.ama.pt/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=49&Itemid=45&mosmsg=You+are+trying+to+access+from+a+non-authorized+domain.+%28www.google.pt%29

- AMA & GSEMA (2008), “Simplex Autárquico. Quanto mais perto, melhor – Balanço em Detalhe”. Consultado a 31 de Outubro de 2009, em: http://www.gsema.gov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=95&Itemid=51;
- Araújo, J. (2003), “Governança Local e os novos desafios”. Consultado a 3 de Outubro de 2009, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3303/1/ArtigoMirandela.pdf>
- Araújo, J. (2004) “A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade.” Página consultada a 2 de Setembro de 2009, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3312?locale=fr>,
- Araújo, J. (2005a). A Reforma Administrativa do Serviço Nacional de Saúde: o novo contexto de gestão pública. Acedido a 26 de Fevereiro de 2010, em: [\http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3225/1/NEAPPSerieI%289%29.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3225/1/NEAPPSerieI%289%29.pdf);
- Araújo, J. (2005b). A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. Acedido a 26 de Fevereiro de 2010, em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>;
- Araújo, J. (2005c), Developments in Portuguese local governance. Consultado a 30 de Dezembro de 2009 em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3272/1/NEAPPSerieIV%282%29.pdf>;
- Araújo (2007), “Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática”. Página consultada a 2 de Setembro de 2009, em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8309>;
- Câmara Municipal de Paços de Ferreira. Consultado a 15 de Junho, 2010, em: <http://www.cm-pacosdeferreira.pt>
- Conzelmann, R. (2008), “Towards a new concept of multi-level governance?” Consultado a 8 de Fevereiro de 2010, em: http://www.cor.europa.eu/COR_cms/ui/ViewDocument.aspx?siteid=default&contentID=eb585126-51a6-4a58-832b-0a09e7e368f3;
- Direcção-Geral da Autarquias Locais. Consultado a 11 de Novembro de 2009, em: <http://www.dgaa.pt/>;
- EMRDD, AMDS, AMVDN, AMVDS, (2008), “Simplex Autárquico- Quanto Mais Perto Melhor. Protocolo Simplex Autárquico Douro”. Página consultada a 25 de Janeiro de 2010, em: <http://www.simplex.pt/downloads/protocoloregiaodouro.pdf>;
- FMI (2010), “Portugal: Staff Report; Public Information on the executive Board Discussion and Statement by Executive Director for Portugal”. Consultado a 22 de Janeiro de 2010 em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2010/cr1018.pdf>

- Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico (2008), “Relatório de Execução do PNACE 2005 - 2008”. Consultado a 26 de Outubro de 2009, em: http://www.estrategiadelisboa.pt/Document/Relatorio_PNR_2008_PT_full.pdf;
- GSEMA (2008), Simplex Autárquico - Quanto Mais Perto Melhor, 2008/2009. Consultado a 6 de Maio de 2009 em: http://www.gsema.gov.pt/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=34&Itemid=32;
- GSEMA (2009a), Simplex Autárquico – Quanto Mais Perto Melhor, 2009/2010. Consultado a 5 de Agosto de Maio de 2009 em: http://www.simplex.pt/downloads/Simplex_Autarquico_2009-2010.pdf;
- GSEMA (2009b), Relatório 4 anos de Simplex. Consultado a 31 de Outubro de 2009, em: <http://www.simplex.pt/downloads/Relatorio4anosSimplex.pdf>;
- GSEMA & AMA (2010), Balanço Simplex’09, Quanto mais simples, melhor. Consultado a 25 de Maio de 2010, em: <http://www.simplex.pt/downloads/balancoprograma2009.pdf>;
- GSEMA, Presidência do Conselho de Ministros (2008), Simplex’08 – Quanto mais simples melhor. Consultado a 9 de Novembro de 2009, em: <http://www.simplex.pt/downloads/2008ProgramaSimplex.pdf>;
- GSEMA, Presidência do Conselho de Ministros (2009), Simplex’09 – Quanto mais simples melhor. Consultado a 9 de Novembro de 2009, em: <http://www.simplex.pt/downloads/2009ProgramaSimplex.pdf>;
- GSEMA, Presidência do Conselho de Ministros (2010), Simplex’10, Quanto mais simples, melhor. Consultado a 25 de Maio de 2010, em: <http://www.simplex.pt/downloads/programasimplex2010.pdf>;
- INE (2009), “Anuário Estatístico da Região Norte, 2008”. Consultado a 2 de Janeiro de 2010, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=809872&PUBLICACOESmodo=2;
- Martins, A. (2008), “Reforma da Administração Pública: Antes e Depois da Democracia”. Consultado a 31 de Agosto de 2009, em: http://mpa.ub.uni-muenchen.de/11409/1/MPRA_paper_11409.pdf;
- Oliveira, J. (2000). “Reformar a Administração Pública é Possível.” Acedido a 6 de Agosto de 2009, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/dspace/bitstream/1822/2939/1/Art..doc>;
- PRACE (2006), Modelo de Reestruturação da Administração Central do Estado. Consultado a 20 de Outubro de 2009, em: http://www.gov-civil-braganca.pt/mambo/downloads/ficheiros/PRACE_MODELO.pdf;

- Presidência do Conselho de Ministros (2010). Simplegis – Programa de Simplificação Legislativa. Consultado a 12 de Maio de 2010, em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Documentos/PCM/simplegis.pdf>
- Rodrigues, M. e Araújo J. (2005), “A Nova Gestão Pública na governação local”. Consultado a 31 de Julho de 2009, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/dspace/handle/1822/4545>;
- Ruivo, F (2004), “O Poder Local Português e a construção Europeia.” Caderno do Observatório dos Poderes Locais, n.º4, 1-13; (www.opl.com.pt – Publicações – Observatório dos Poderes Locais);
- Simplex (2009), “O que é o Simplex?”. Consultado a 31 de Julho de 2009, em: <http://www.simplex.pt/simplex.html#5>;
- Stoker, G. (s/d), “New Localism, Participation and Networked Community Governance”. Consultado a 2 de Fevereiro de 2010, em: www.ipeg.org.uk;
- UMIC & INE (2009), “Sociedade da Informação em Portugal 2008”, consultado a 24 de Agosto de 2009 em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=70345549&PUBLICACOESstema=55483&PUBLICACOESmodo=2;
- UCMA, Presidência do Conselho de Ministros (2006), Simplex 2006 – Programa de simplificação administrativa e legislativa. Consultado a 9 de Novembro de 2009, em: <http://www.simplex.pt/downloads/2006ProgramaSimplex.pdf>;
- UCMA, Presidência do Conselho de Ministros (2007), Simplex – Programa 2007. Consultado a 9 de Novembro de 2009, em: <http://www.simplex.pt/downloads/2007ProgramaSimplex.pdf>

Anexos

Definições

Densidade Populacional: “Intensidade do povoamento expressa pela relação entre o número de habitantes de uma área territorial determinada e a superfície desse território (habitualmente expressa em número de habitantes por quilómetro quadrado).”²⁰

Taxa Bruta de Escolarização: “Proporção da população residente que está a frequentar um grau de ensino, relativamente ao total da população residente do grupo etário correspondente às idades normais de frequência desse grau de ensino.”²¹

Taxa Bruta de Mortalidade: “Número de óbitos observado durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido à população média desse período (habitualmente expressa em número de óbitos por 1000 (10^3) habitantes)”²²

Taxa de Crescimento Efectiva: “Variação populacional observada durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido à população média desse período (habitualmente expressa por 100 (10^2) ou 1000 (10^3) habitantes.”²³

Taxa de Crescimento natural: “Saldo natural observado durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido À população média desse período (habitualmente expressa por 100 (10^2) ou 1000 (10^3) habitantes) ”.²⁴

²⁰INE (2006), “Documento Metodológico”. Consultado a 2 de Janeiro de 2010, em: http://metaweb.ine.pt/sim/OPERACOES/DOCMET_PDF/DOCMET_PDF_117_1_0.pdf

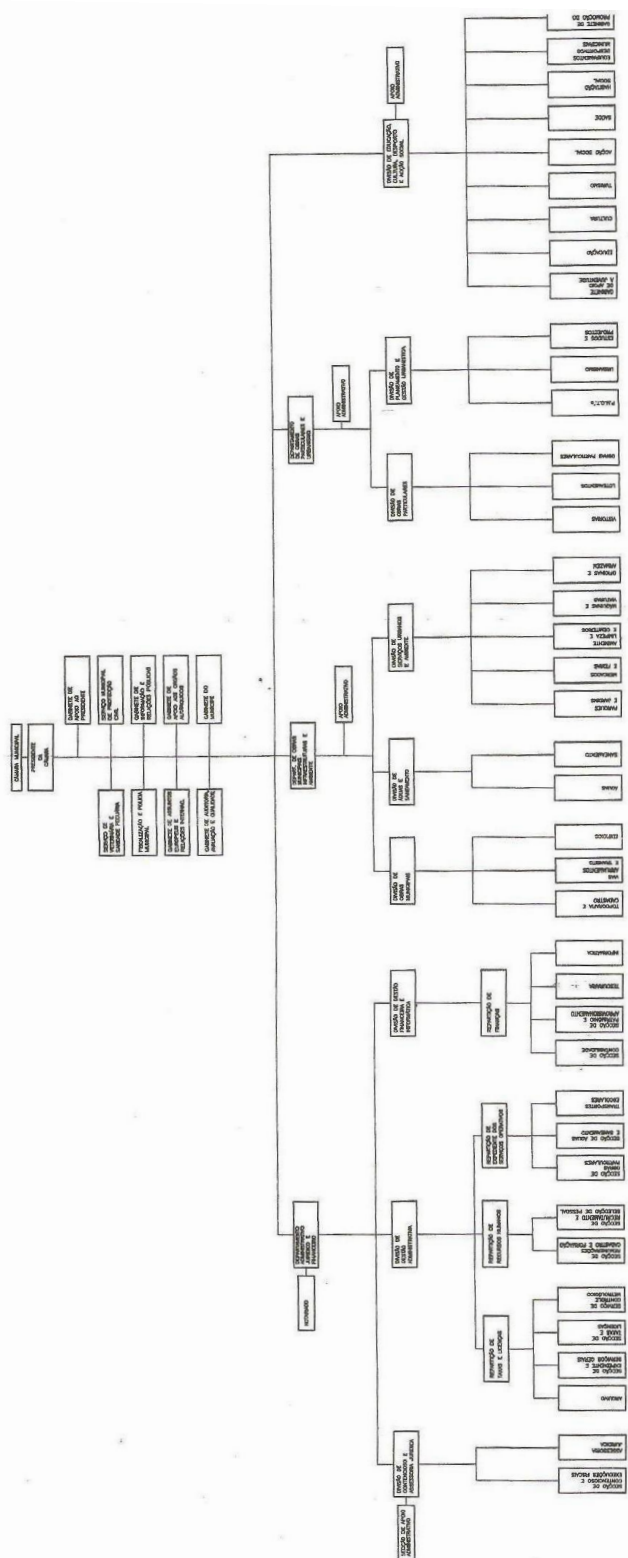
²¹ INE (2009), consultado a 5 de Janeiro de 2010, em: http://metaweb.ine.pt/sim/CONCEITOS/Detail.aspx?cnc_cod=127&cnc_ini=20-07-1998

²² INE (2006), “Documento Metodológico”. Consultado a 2 de Janeiro de 2010, em: http://metaweb.ine.pt/sim/OPERACOES/DOCMET_PDF/DOCMET_PDF_117_1_0.pdf

²³ INE (2006), “Documento Metodológico”. Consultado a 2 de Janeiro de 2010, em: http://metaweb.ine.pt/sim/OPERACOES/DOCMET_PDF/DOCMET_PDF_117_1_0.pdf

²⁴ INE (2006), “Documento Metodológico”. Consultado a 2 de Janeiro de 2010, em: http://metaweb.ine.pt/sim/OPERACOES/DOCMET_PDF/DOCMET_PDF_117_1_0.pdf

ORGANIGRAMA DA CÂMARA MUNICIPAL DE PAÇOS DE FERREIRA



Guiões de inquéritos por questionário e por entrevista

Guião de Entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Paços de Ferreira?

Questões Gerais

1. Em termos gerais, verificaram-se, nos últimos anos, algumas mudanças significativas na Câmara Municipal de Paços de Ferreira?
2. Quais as principais preocupações que possui neste momento?
3. No seu programa eleitoral assumiu o compromisso de reforçar a competitividade e a qualidade de vida dos munícipes. Considera que esses objectivos têm vindo a ser cumpridos?

Questões práticas

1. No âmbito do Simplex Autárquico, muitas Câmaras aderiram ao “Portal Autárquico”, isto é, as reuniões de Câmara, para além do formato presencial, são feitas através de via electrónica onde há a possibilidade de submissão de propostas, elaboração de actas e votações. Para si quais as vantagens/desvantagens que se podem obter com esta modalidade?
2. A disponibilização, on-line, das deliberações da Câmara Municipal de Paços de Ferreira poderá ser benéfico para o município?
3. Uma maior aproximação via electrónica dos edifícios desta Câmara e das juntas de freguesia constitui uma oportunidade ou um entrave para o município?
4. Na sua opinião a divulgação pública dos compromissos, objectivos desta Câmara, bem como as datas previstas para estarem concluídos e os resultados obtidos são uma forma de aproximar os munícipes com as actividades da Câmara e fazê-los sentir parte integrante?
5. Existem serviços que são prestados aos munícipes da mesma forma entre diferentes municípios e por essa razão esses mesmos municípios, na formulação e construção desses serviços, partilham recursos financeiros, técnicos e até mesmo de recursos humanos. Que tipo de vantagens/desvantagens acarretariam esta partilha para a Câmara Municipal de Paços de Ferreira?

6. Na sua opinião existem vantagens de alguns serviços serem prestados ainda mais próximos dos cidadãos, ou seja, a nível de freguesia? Falo por exemplo de licenças para um leilão.
7. Concorda que compete ao poder local intervir a nível central e junto da União Europeia para melhor responder às necessidades dos municípios?
8. Concorda, concorda parcialmente ou discorda da seguinte opinião: “Uma administração local moderna deve ser transparente e direccionada para os munícipes”.
9. Por último, pensa que a evolução desta Câmara em direcção à modernização administrativa passa pelas qualificações dos recursos humanos desta?

Guião de Entrevista para a Coordenadora técnica do Gabinete do Município

Questões Gerais da Câmara

4. Em termos gerais, verificaram-se, nos últimos anos, algumas mudanças significativas na Câmara Municipal de Paços de Ferreira?
5. Que funções/actividades desenvolve este departamento no contexto da Câmara?
6. Em termos do futuro do seu trabalho quais as principais preocupações que possui neste momento?

Questões práticas

1. O que pensa dos munícipes poderem interagir através de SMS/mms/e-mail para fazerem perguntas, sugestões e reclamações?
2. E através desses mesmos mecanismos a Câmara responder sobre o número dos processos e as decisões tomadas?
3. Aproveitando ainda a plataforma tecnológica, o que pensa da Câmara enviar aos munícipes alertas temáticos, exemplo cortes de estrada, eventos gerais?
4. Na sua opinião quais as vantagens/desvantagens dos serviços prestados serem feitos através de telefone, chat, e-mail?
5. Quais as vantagens da Câmara ter disponibilizado on-line alguns formulários?
6. Pensa que deveriam ser alargados a outro tipo de formulário?
7. Na sua opinião estes formulários deveriam ser possíveis de serem submetidos via electrónica?
8. Existem Câmaras que disponibilizam, on-line e nos diferentes edifícios autárquicos, guias técnicos de apoio ao licenciamento. Qual a sua opinião em relação a este fenómeno?
9. No mesmo âmbito das licenças, existem um conjunto de Câmaras, por exemplo a Câmara Municipal de Águeda, que disponibilizam no site “Empresa na Hora” licenças e condicionamentos administrativos que permite aos munícipes saber quais os processos, tempo e custos necessários para adquirirem essas licenças bem como os horários e locais para as adquirir. Que tipo de vantagens/desvantagens, na sua opinião, esta medida acarretaria para a Câmara Municipal de Paços de Ferreira?
10. Na sua opinião qual a vantagem/desvantagem dos cidadãos poderem fazer uma simulação on-line sobre o pagamento de taxas municipais por eles utilizadas?
11. As vantagens/desvantagens da possibilidade dessas mesmas taxas poderem ser pagas via multibanco?
12. Acha importante que esta Câmara partilhe com outras Câmaras recursos financeiros, técnicos e até mesmo de recursos humanos para a formulação de novas modalidades de atendimento aos munícipes?
13. Qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações (concorda, concorda parcialmente, discorda):

- a) “Os serviços devem estar orientados para os cidadãos”;
- b) “O futuro da prestação de serviços passa pela Novas Tecnologias de Informação e Comunicação”;
- c) “Os trabalhadores desta Câmara para se adaptarem a novas realidades na prestação de serviços devem apostar na formação profissional”

Dados pessoais

1. Habilitações
2. Experiências profissionais anteriores

Inquérito por questionário

Este inquérito surge no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública, pela Universidade de Aveiro.

Tem como objectivo estudar a opinião dos funcionários, relacionados com o front-office da Câmara Municipal de Paços de Ferreira, sobre alguns aspectos mais relevantes do programa Simplex Autárquico.

O inquérito é anónimo levando apenas 5 minutos a preencher. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é obter a opinião pessoal.

A sua resposta é importante, por favor responda a todas as perguntas.

1. Idade: _____

2. Sexo:

Masculino ☐

Feminino ☐

3. Categoria Profissional

[1] Dirigente ☐

[8] Auxiliar ☐

[2] Técnico Superior ☐

[9] Operário ☐

[3] Técnico ☐

[10] Informática ☐

[4] Técnico Profissional ☐

[11] Não Sabe/Não responde ☐

[5] Administrativo ☐

[12] Outro

[6] Chefe de Pessoal ☐

[7] Apoio Educativo ☐

4. Qual o seu Nível de escolaridade?

Analfabetismo ☐

Secundário ☐

Não sabe/Não responde

1º Ciclo ☐

Licenciatura ☐

Outro. Qual ?

2º Ciclo ☐

Mestrado ☐

3º Ciclo ☐

Doutoramento ☐

5. Utiliza o computador para trabalhar? Se a resposta for negativa passe para a pergunta 7.

Sim ☐ Não ☐

6. Com que programas trabalha na Câmara?

[1] Word ☐ [4] Internet ☐
 [2] Excel ☐ [5] Outro (s)
 [3] Power Point ☐

OS SERVIÇOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE PAÇOS DE FERREIRA.

7. É importante a existência de uma plataforma tecnológica de mensagens SMS/MMS/e-mail para os cidadãos poderem enviar sugestões, reclamações e perguntas.

[1] Completamente em desacordo ☐ [4] Concordo ☐
 [2] Em desacordo ☐ [5] Concordo completamente ☐
 [3] Nem concordo nem discordo ☐ [6] Não sabe/Não responde ☐

8. Indique o grau de concordância relativamente às opiniões em relação à interação com os munícipes pós a recepção das mensagens SMS/MMS/e-mail por eles enviados.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Enviar informação sobre o registo e número do processo.	1	2	3	4	5
Enviar informação sobre as decisões tomadas.	1	2	3	4	5

9. Indique o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações referentes ao facto dos municípios (os que estiverem em bases de dados municipais) receberem por sms/e-mail:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Enviar alertas pessoais (por exemplo: processos em curso).	1	2	3	4	5
Enviara alertas gerais (por exemplo: divulgação de eventos)	1	2	3	4	5
Enviar alertas temáticos (por exemplo: cortes de estrada).	1	2	3	4	5

10. A Câmara Municipal de Paços de Ferreira tem disponibilizado on-line formulários, sendo exemplo formulários para a limpeza de florestas, licença para a realização de fogueiras e queimadas, entre muitos outros. Manifeste a sua opinião numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1 2 3 4 5

11. Possibilidade de submissão electrónica e de acompanhamento desses formulários de forma a evitar a presença dos municípios.

[1] Completamente em desacordo	<input type="text"/>	[4] Concordo	<input type="text"/>
[2] Em desacordo	<input type="text"/>	[5] Concordo completamente	<input type="text"/>
[3] Nem concordo nem discordo	<input type="text"/>	[6] Não sabe/Não responde	<input type="text"/>

12. Possibilidades dos munícipes acederem aos serviços prestados pela câmara através da internet e do telefone para além do serviço presencial.

[1] Completamente em desacordo	<input type="text"/>	[4] Concordo	<input type="text"/>
[2] Em desacordo	<input type="text"/>	[5] Concordo completamente	<input type="text"/>
[3] Nem concordo nem discordo	<input type="text"/>	[6] Não sabe/Não responde	<input type="text"/>

13. Na sua opinião, qual a importância dos serviços prestados estarem concentrados num único ponto de atendimento. Manifeste a sua opinião de uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

1 2 3 4 5

14. Indique o seu grau de concordância referente às seguintes opiniões relativas às taxas municipais.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Disponibilizar on-line um simulador para o cálculo das taxas utilizadas pelos munícipes.	1	2	3	4	5
Permitir o pagamento dessas mesmas taxas através dos serviços de multibanco.	1	2	3	4	5

15. Criar um manual claro e prático sobre todos os serviços prestados pelo município identificando os procedimentos e custos associados.

[1] Completamente em desacordo	<input type="text"/>	[4] Concordo	<input type="text"/>
[2] Em desacordo	<input type="text"/>	[5] Concordo completamente	<input type="text"/>
[3] Nem concordo nem discordo	<input type="text"/>	[6] Não sabe/Não responde	<input type="text"/>

16. Permitir que esse guião seja disponibilizado on-line e nas juntas de freguesia, edifício paços do concelho e empresas municipais.

[1] Completamente em desacordo	<input type="text"/>	[4] Concordo	<input type="text"/>
[2] Em desacordo	<input type="text"/>	[5] Concordo completamente	<input type="text"/>
[3] Nem concordo nem discordo	<input type="text"/>	[6] Não sabe/Não responde	<input type="text"/>

17. Indique o seu grau de concordância referente às seguintes opiniões relativas ao apoio específico às empresas.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Disponibilizar no portal da empresa todas as licenças para o desenvolvimento da actividade económica	1	2	3	4	5
Colocar nesse mesmo portal toda a informação detalhada para cada licença (contactos, procedimentos, custos, entre outros).	1	2	3	4	5
Permitir que os formulários referentes a essas licenças estejam disponíveis on-line.	1	2	3	4	5
Disponibilizar serviços camarários nos Balcões “Empresa na Hora”.	1	2	3	4	5
Criação de um gabinete específico para apoiar os licenciamentos (receber e encaminhar todos os processos).	1	2	3	4	5
Permitir neste gabinete a recepção de sugestões e de reclamações.	1	2	3	4	5
Criação de um guia de apoio	1	2	3	4	5

ao licenciamento de todas as actividades económicas.					
--	--	--	--	--	--

18. Indique o seu grau de concordância referente às seguintes opiniões relativas ao apoio específico às empresas com Estatuto de PME líder.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Disponibilização de serviços e atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
Através da marcação o técnico recolher toda a informação necessária.	1	2	3	4	5
O técnico acompanhar o processo de forma continuada, controlando os prazos de respostas.	1	2	3	4	5
Serviço prestado presencialmente.	1	2	3	4	5
Serviço prestado através de uma linha telefónica.	1	2	3	4	5

19. Permitir licenças na hora, por exemplo de veículos agrícolas, ciclomotores, festas sem fogo de artifício, realização de leilões, entre outros.

[1] Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	[4] Concordo	<input type="checkbox"/>
[2] Em desacordo	<input type="checkbox"/>	[5] Concordo completamente	<input type="checkbox"/>
[3] Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/>	[6] Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>

20. Indique qual o seu grau de aceitação, numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante) em relação à seguinte afirmação: A informação intramunicipal deve ser tratada, o mais possível, através de suporte digital.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

21. Indique o seu grau de concordância referente às seguintes opiniões relativas à utilização do Cartão de Cidadão.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Ser utilizado pelos munícipes na sua autenticação (assinaturas de documentos)	1	2	3	4	5
Ser utilizado pelos funcionários para autenticarem documentos intramunicipais.	1	2	3	4	5

22. Indique a (s) frase (s) que, na sua opinião, são mais importantes para uma boa prestação de serviços.

Os serviços devem ser realizados tendo em consideração as necessidades dos cidadãos.	
A formação dos funcionários é importante para uma boa prestação dos serviços.	
A administração Local precisa de se modernizar, isto é, de utilizar as Novas Tecnologias de Informação (TIC) para interagir com os cidadãos e as empresas.	
A melhor forma de atender os munícipes é através do contacto presencial.	

Obrigada pela sua Colaboração.

Transcrição das Entrevistas

Presidente da CMPF

Questões Gerais da Câmara

E – Tem sentido, que na Câmara, ultimamente, têm havido mudanças significativas?

P - Tossiu, Pausa. Se tem havido mudanças significativas a nível de organização de serviços?

E – Sim, exactamente.

P – ah...não tão rápidas quanto eu gostaria porque ah, ah, porque esta câmara é a terceira do país com menos funcionários por cada mil habitantes. Ah, e por isso como tivemos em novos projectos e novos desafios com três vezes mais trabalho também não permitiu o acompanhamento da reorganização que se pretende, ah, de qualquer maneira, ah, em quase todas as áreas temos cumprido minimamente com os prazos que estão previstos. Ah, desde que os processos sejam bem, ah, orientados, os processos que entram na câmara também rapidamente saem, ahhh, porque para modernizar administrativamente é importante não só a parte do serviço que tem que estar preparado mas também a parte da preparação de quem lida connosco e quando os processos entram, ahh, ou por advogados, ou por solicitadores ou por gabinetes técnicos ou pelas pessoas bem organizados também é mais fácil porque dá para sair mais rapidamente. Ah, no entanto não estou satisfeito porque há muito que fazer melhorar e nomeadamente facilitar a vida ao cidadão, desde o acesso ah, electronicamente à distância, ah, mais ágil, ah, portanto que temos condições para o fazer e talvez durante este ano seja implementado, no máximo início do próximo, a desmaterialização de processos que também já estamos a iniciar que é a possibilidade de toda a tramitação da documentação ser feita de forma digital, portanto informática, e não ter que andar o papel a correr por todo o lado. A abertura, ah, num dia por semana até às nove da noite, ah, para permitir às pessoas mais facilidade em interagirem com a câmara, ahhhh, portanto como eu já disse à distancia via Web as pessoas poderem, ahhh, inserirem processos, comunicar com a câmara, ah, e com os serviços, portanto há aqui algumas questões que ainda não estão, ahhh, digamos a funcionar, ahhh, como eu gostaria mas que estamos a caminhar, ahhh, apara, para esses processos e o balcão único que é um projecto da REGIA, ahh, que vais também ser implementado brevemente que permitirá

que o município, a maior parte das coisas que tenha que tratar, trate no mesmo local, ahhh, e, e, não ter que andar por vários serviços, excepto aqueles serviços específicos da área social, ou da, ahhh, doutras áreas, portanto valorizando o atendimento e melhorando também o back-office.

E – Nesse sentido, quais as principais preocupações que possui neste momento?

P – Ah, ah nível de organização dos serviços, ahhh, e centrando-me na parte mais administrativa e formal e menos, na parte, digamos, de intervenção exterior obras e etc., a esse nível, ahh, preocupa-me, ahhh, digamos o objectivo é mesmo esse, a implementação rápida da desmaterialização dos processos, portanto work-flow, ahhh, digital que permite que um documento entrando na câmara seja digitalizado e, ah, ahhh, circule pelos diversos serviços que tem que circular, de forma informática permitindo uma maior organização dessa mesma documentação não andando papel espalhado por todo o lado e permitindo a eficácia, ahhh, na resposta. Veja que quando eu estou a despachar, por exemplo, se recebo um documento de uma queixa relativamente a uma fossa, por exemplo, ah, e se me dizem assim é a terceira vez que me queixo, ahhh, eu se não pedir o processo anterior obriga-me a pedir o processo, a ir a trás, voltar à frente, ah, chegar o processo e então responder, se tiver o, a, a desmaterialização dos processos, portanto, digitalizado tudo isto, ao chegar esse documento já vem toda a informação associada a ele e posso despachar informaticamente esse assunto em casa, ou no Algarve, ou em Lisboa, ah, sem ter que estar presente fisicamente a despacha-lo. Portanto é um exemplo da organização que é mas isto tem tudo inclusive, ahh, processos de obras entrarem em formato completamente DIGITAL, sem ter que entrar com as plantas. Ahh. Entrar, ahh, em formato informático. Esse é um desafio que tenho, uma ambição que tenho há algum tempo e julgo que ficará concretizado, JÁ há alguns passos nesse sentido, a organização já está para aí virada mas em pleno, talvez, no início do próximo, do próximo ano. Ahh, por outro lado, outra questão que tenho essa ambição há algum tempo, somos das câmaras mais avançadas, é na questão da organização da informação associada ao território, os sistemas de informação geográfica, ahh, demos passos muito significativos sobre isso, ahh, investimos muito e, e por isso o que é que nós queremos? Queremos ter o território dominado, a informação

associada ao território dominado num sistema de informação geográfica, ah, todas as infra-estruturas, todas as situações, os licenciamentos, etc., e portanto também no início do próximo ano, ah, em princípio já ficará disponível inclusive para a população poder consultar o território, consultar as plantas, consultar INFORMAÇÃO associada ao território, aquela escola quantos alunos tem, naquela outra, ali o que é? Uma igreja, uma estrada, ali há água, não há água, portanto toda essa informação associada ao território, durante o próximo ano também estará disponível porque o trabalho, ahh, de base, ah, está bem lançado, ahh, portanto essas são as grandes questões relacionadas com os serviços. Relacionando com isso a revisão do organograma para este ano porque quero obviamente ajustar a câmara aos tempos modernos em termos de organização, de departamentos, de secções, de divisões, secções já não existem, portanto tem que estar ajustado agora às, às novas competências e aos novos desafios, ahh e também ficará para este ano e depois procurar também algumas mudanças físicas no edifício para melhorar, ahh, e ajustar a esse mesmo organograma a esse funcionamento portanto esses são, ahh, digamos os grandes objectivos (pausa) a nível de organização.

E - No seu programa eleitoral assumiu o compromisso de reforçar a competitividade e a qualidade de vida dos munícipes. Pensa que isso será possível através do Simplex Autárquico?

P – Ahh, ah vida dos, ahhh, mummm, facilitar a esse nível, portanto a esse nível administrativo, quer dizer, a intenção, com essa, com essa, afirmação é mais vasta do que, do que apenas a interacção directa com a câmara, (não é?) tem que ver com muitas outras, ahhh, muitos outros projectos, ahh, na educação, no investimento nas zonas industriais, nas acessibilidades, portanto tem a ver com isso, também. É obvio que o cidadão, a sua qualidade de vida será tão melhor quanto mais, ahhhhh, ágil for a sua relação com quem tem que lidar seja ela entidade privada ou pública, ahh, e nessa medida obviamente que, ahhhh, um processo que seja claro, que as pessoas percebam cada vez mais que, que, o que quiserem da autarquia, poderem fazer com a autarquia, que as regras são claras e que os procedimentos são claros faz com que o cidadão ao aproximar-se dos serviços não venha com aquela célebre desconfiança sempre que vem a uma instituição pública, ahhh, e pensa que vai ser um bico de obra para resolver a

questão ah, portanto isso desde logo em termos de disposição do cidadão por outro lado em termos de tempo, se souber que vai ser atendido com qualidade, vai receber a informação com qualidade e o processo vai ser tratado com diligência, ahhh, funciona e isto é possível, obviamente, quanto mais simplificados sejam os processos, menos burocracia, ahhh, associada, ahhh, muito embora, ahhhh, simplificação, ahhh, autárquica que se faça está sempre dependente de um quadro legal que não é dominado por nós, que é dominado pelo Estado, ahhh, e o Estado é inimigo, o Estado Central é INIMIGO da boa organização, porquê? Porque está sempre a alterar as leis e como sabemos, ahhhh, por exemplo sobre o licenciamento, ahhhh, já produziu nos últimos dez anos três leis de base do licenciamento com não sei quantas alterações, que elas chamam alterações à lei mas são alterações radicais, portanto e por isso não há máquina que se ajuste, que começa a ser oleada e a funcionar e entretanto é, mudam as leis, mudam os processos, mudam os procedimentos, portanto e esta questão, isto no licenciamento como na contratação pública, ahhh, saiu um novo código da contratação pública há três anos já está uma comissão qualquer formada alegadamente por causa da corrupção para fazer uma alteração brutal ao código portanto e por isso não há máquina que resista porque como sabemos as coisas, é preciso criar hábito, quando o hábito começa a entrar no processo e as coisas as serem mais lisas, mais escuras, a andar mais depressa está o Governo, a Assembleia da República a alterar a legislação para mudar as regras de jogo portanto e por isso não é fácil como a autarquia está sujeita à legislação que é produzida a NÍVEL NACIONAL. Este ajustamento, ahhhh, se, se, se este país não fosse um país que gosta de legislar, ahhh, a torto e a direito, o que não acontece em mais nenhum país civilizado, ahhh, Portugal é um país produtor de leis, podia ser produtor de muitas outras coisas para exportar, mas não é um país produtor de leis e por isso de facto é INIMIGO muitas vezes da boa organização destes processos mas acho que nós temos dado passos significativos, por exemplo, eu posso dizer que no licenciamento de obras, ahhh, de construção, ahhh, muito embora, (tossiu), quem for ouvir isto que eu vou dizer possa, possa duvidar, mas um processo na câmara está muito pouco tempo (pausa) **ESTÁ MUITO POUCO TEMPO**, desde que entrem direitos, ahhh, para o cidadão está muito tempo, o cidadão não sabe que a maior parte do tempo está do lado do gabinete técnico que lhes faz o projecto, ahhh, e por isso é fácil muitas vezes alegar que a culpa é da câmara quando está nas mãos do gabinete técnico (pausa), mas

os processos estão cá pouco, pouco tempo, licenciar algo que entre direito com o cumprimento das normas sai a arquitectura aprovada em menos de um mês e depois fica a contar meio ano ou nove meses do lado do requerente para meter as especialidades (não é?) fica a contar o tempo do lado de lá. Portanto isso tem sido, tem-se dado passos significativos agora satisfeito não estou até porque o meu envolvimento directo e pessoal nisto é necessário, ahhh, e dada, ahhh, os projectos que de dimensão estratégica que nós temos em mãos, ahhh, não me permite estar o tempo todo a acompanhar isso, ahhhh, mas estamos a avançar.

Questões práticas

E - No âmbito do Simplex Autárquico, muitas Câmaras aderiram ao “Portal Autárquico”, isto é, as reuniões de Câmara, para além do formato presencial, são feitas através de via electrónica onde há a possibilidade de submissão de propostas, elaboração de actas e votações. Para si quais as vantagens/desvantagens que se podem obter com esta modalidade?

P – Ahhh, mummm, o, o, a (pausa), é, é preciso ter em conta que, os, não, os cidadãos não podem formalizar propostas numa reunião de câmara (pausa) podem formalizar propostas via, diversas por escrito, por internet ou por outra forma, ahh, mas para uma reunião de câmara, ahhh, tem regras de jogo, ah, tem regras de jogo legais portanto e por isso nenhum assunto pode ser submetido a votação sem estar agendado com antecedência ou então ser votado a sua urgência, ahhh, eu acho que a abertura ahhh, a abertura, ahhh, digamos de um município à população, à participação da população, ahhh, é crucial mas também é importante, ahhh, que, ahhh, muitas vezes estes tipos de casos não passem apenas de só demagogia, não passem só de demagogia, por exemplo ouço muito falar sobre orçamentos participativos (pausa), **ORÇAMENTOS PARTICIPATIVOS**, orçamentos participativos na óptica de algumas câmara que fazem isso é a população que vai participar na elaboração do orçamento, não faz sentido nenhum, quem tem que fazer é quem está eleito e que tem um compromisso com a população para cumprir com aquilo que prometeu, se não cumprir tem que perder as eleições a seguir, ahhh, e porque tem uma relação com as juntas de freguesia que conhecem tão bem o território e as populações e tem que ter proximidade à população

para ouvir as sugestões de tudo e mais alguma coisa, não pode é dar-se a ideia que a população pode propor tudo e mais alguma coisa e que tudo e mais alguma coisa é possível eu acho que isso é DEMAGOGIA, ahhh, portanto eu acho que a abertura à participação ter várias, várias formas, portal autárquico ou outro, de perceber o sentimento da população, as ambições mas também ter a coragem de saber que não se pode fazer tudo que as pessoas pensam porque quem está numa câmara tem que pensar para além do dia seguinte, não pode pensar só no imediato, tem que pensar estrategicamente e o que se pensa estrategicamente normalmente o que é menos entendido só a longo prazo é que se percebe os resultados, ahhh, portanto eu acho que é um mix, é uma mistura disto de abertura, de sensibilidade, no fundo ter, ter a capacidade de ouvir e de perceber seja via portal autárquico, seja via mail, seja via carta seja via comunicação social com reclamações que os cidadãos às vezes escrevem, que a gente vai percebendo os sentimentos, os anseios, as ambições, ahhh, e, e, a abrir digamos, a ideia à participação nas reuniões de câmara que surgem pessoas e fazem reclamações no início das reuniões que é o tempo que têm para o fazer, ou numa assembleia municipal, também que aparecem população a falar, ahhh, portanto, ahhh, acho que tudo isso são varias formas, não há uma só forma de receber o sentimento da população, há várias formas e outras quando a gente está na rua, ou numa festa ou numa representação as pessoas falam e dizem o que sentem e o que pensam sobre os assuntos. (depois tem que resumir isto tudo, não é?).

E - A disponibilização, on-line, das deliberações da Câmara Municipal de Paços de Ferreira poderá ser benéfico para o município?

P- Nós temos a, a disponibilização, ahhh, já de várias deliberações, ahhh, quero dizer-lhe que só há cerca de um ano é que começamos a digitalizar porque, ahh, ahhh, (pausa) havia um software informático para tratar as actas mas, mas que não era usado e por isso hoje as actas já estão todas desde cinco anos para cá digitalizadas, ahhh, e por isso é que já há disponibilização no portal, ahhh, ahhh, não de forma ainda sistematizada mas há disponibilização das actas, ahhh, as pessoas podem, ahh, digamos consultar não, não, não ainda a título de busca, como motor de busca porque ainda não está pronto isso mas podem consultar informação genérica sobre as deliberações, mas é

positivo como é obvio, é preciso a população perceber, ahhh, mas como lhe digo são coisas, ahhh, que ainda não estão completamente, ahhh, prontas.

E – E a existência de uma aproximação via electrónica dos edifícios desta Câmara e das juntas de freguesia, seria benéfico?

P – Está no, ahhh, no programa eleitoral exactamente podemos ter interacção com as juntas de freguesia por forma a alguns, ahhh, serviços e algumas, algumas, ahhh, algumas necessidades que as pessoas têm de interagir com a câmara não os obrigar a deslocarem-se à câmara, ahhh, portanto isso está previsto, é, é obviamente uma questão possível, não é criara delegações da câmara, não é criar serviços, ahhh, que permitam, inclusive há uma candidatura feita a fundos comunitários nesse sentido (pausa) ahhh, portanto serviços que permitam, ahhhh, digamos, serem, serem, serem tratados à distancia (não é?), ahhhh, uma primeira fase avançar-se-á com as freguesias, ahhh, maiores, ahhh, mas a ideia, a ideia é estender a todas.

E- Na sua opinião a divulgação pública dos compromissos, objectivos desta Câmara, bem como as datas previstas para estarem concluídos e os resultados obtidos são uma forma de aproximar os munícipes com as actividades da Câmara e faze-los sentir parte integrante?

P – Sim é óbvio que, ahhh, isto não é igual a matemática (não é?), ahhh, porque comunicar e estabelecer compromissos é preciso muitas vezes também que consigamos chegar às pessoas, ahhh, e, e depois não é muita fácil chegar às pessoas porque uma câmara municipal é gerida, ahhh, por quem foi eleito, ahhh, tem uma oposição, ahhh e por essa razão nem tudo aquilo da maneira que se quer comunicar chega às pessoas como a gente quer (não é?), ahhh, eu dou o exemplo, ahhh, de uns cartazes que foram colocados a dizer que os centros escolares eram obra do Governo, o Governo não mete um tostão é a câmara mas, ahhh, o que é certo é que criou confusão nas pessoas, portanto por isso é muito difícil uma questão é dois mais dois é igual a quatro a outra como é obvio desejaria eu ser possível dialogar e comunicar sem ruído com as pessoas, sem, sem ou pelo menos sem as mentiras que muitas vezes se metem ao meio, ahhh,

nós procuramos fazer isso, ahhh, explicar quais são os compromissos, eu acho que quem quiser estar informado, ahhh, pode, quem quiser ser informado e estiver de boa fé sabe quais são os objectivos porque eles foram exaustivamente escritos e publicados na internet e em documentos, ahhh, portanto, e, e por isso não tivemos o receio de manhã nos dizerem vocês falharam com este ou com aquele ou com outro temos obviamente é que procurar como cumprir, isso chama-se obviamente a relação de confiança, ahhh, que é, que é, que é necessário estabelecer, ahhh (tossiu), nós inclusive vamos colocar na net também o programa todo eleitoral com a possibilidade das pessoas irem pondo, fazendo uma avaliação do que está do que não está até com o iconezinho para carregar está cumprido ou não cumprido para as pessoas avaliarem se as coisas foram cumpridas ou não. É a nossa forma possível de chegarmos às pessoas e dizer, ahh, ahhh, se nós estamos cá fomos eleitos com este programa e deste programa cumprimos dez, vinte, trinta, noventa ou cem por cento e para as pessoas saberem porque de outro modo, ahhh, sabemos muito bem que, ah, ahh, há muitas vezes ruído na comunicação, ahhhh, a comunicação social aparece ao eventos quando aparece, escreve da maneira que entende escrever, portanto não é escrito pela nossa caneta, pelo nosso punho, ahhh e por essa razão só com base, ahhh, em oportunidades de contacto com a população é que a gente pode lembrar o que quando nos comprometemos com alguma coisa. Mas eu acho que, ah, ahh a avaliação, a AVALIAÇÃO do, do trabalho que se faz deve ser feita em função exactamente do que dizia, há um projecto, um projecto com um compromisso ou uma promessa, há determinada actividade feita qual é o balanço disto? E isso, eu gostava que fosse possível de fazer, ahhh, de forma mais eficaz, não é muita fácil, não é muito fácil fazer porque há muita gente a comunicar nos partidos políticos muita confusão.

E – Existem, por exemplo, no âmbito do Simplex Autárquico, também, quando se prestam serviços idênticos há autarquias que se reúnem entre si e partilham recursos financeiros, humanos e técnicos para prestarem esses mesmos serviços. Concorde com isto e que tipo de vantagens ou desvantagens vê deste género de situações?

P – Temos feito isso aqui no Vale do Sousa em, em questões como resíduos, os, os aterros sanitários comuns, contratos de recolha com empresas privadas comuns, ahh, na

área por exemplo da modernização administrativa o projecto do balcão único é comum aos municípios do Vale do Sousa porque trás economia de escala, trás, cada município tem a sua experiência, cada um contribui com aquilo que melhor tem para melhorar o projecto, ahhh, por exemplo o servidor, o servidor da, ahhh, informático da região é comum portanto eu estou agora aqui no computador estou na internet, ahhh, e estou pelo Vale do Sousa digital, portanto estou a entrar no servidor do Vale do Sousa digital, o meu mail, ahhh, é um mail que está, ahhh, armazenado e os ficheiros estão armazenados no servidor do Vale do Sousa digital, é um servidor comum, portanto o equipamento informático, ahhh, comum à região e temos muitos projectos destes, o da modernização administrativa é um projecto conjunto, ahhh, por exemplo a actualização da cartografia também foi um projecto conjunto pelo Vale do Sousa depois cada município quis mais ou menos especificidade, à escala dez mil ou dois mil ou coisa do género, mas o conjunto do levantamento era o fotogramétrico, o voou, a fotografia e tudo mais foi feito em conjunto como é obvio trás economia de escala, por um lado as coisas feitas em conjunto ficam mais baratas mas também trás a partilha da experiência e de saberes de cada município que permite que, ahhhhh, melhorar, ahhh, o conjunto do projecto.

E – Agora por um outro nível, o que é que acha, por exemplo de alguns serviços serem prestados ainda mais próximos dos cidadãos, ou seja, a nível de freguesia? Falo por exemplo de licenças para um leilão, em vez dos munícipes se dirigirem cá à câmara irem à junta de freguesia e tirarem esse género de licenças.

P – Bom, ahhhh, há bocado disse qualquer coisa sobre isso, ahhh, é possível isso com aqueles, com aqueles protocolos de, de, ahhh, a fazer com a junta de freguesia para prestar algum tipo de serviço. Ahhh, os licenciamentos espectáculo ou os licenciamentos de recinto coisa do género pode ser, pode ser um desses mas para isso, ahhh, como eu disse há bocado há aqui algumas questões de organização interna que tem potenciar isso e possibilitar isso nomeadamente a desmobilização integral dos serviços via informática, via Web, via internet, ahhhh, o que é que eu quero dizer com isto? Ahhhh, vai ser possível, o, a breve prazo no início do próximo ano, por exemplo o munícipe poder consultar o ponto da situação do seu processo de obras (pausa) que

pode consultar em casa ou na junta de freguesia, vai ser possível o munícipe ser notificado via e-mail para poder depois apresentar um, um complemento ao processo ou coisa do género e apresentar também via Web. É , é esta organização que estamos a fazer para também nos permitir que isto montado vários serviços poderem ser prestados nas juntas de freguesia, não só algum tipo de licenciamentos mais simplificados mas também a possibilidade de quem não tiver internet ou de quem não tiver computador poder na junta de freguesia, ahhh, comunicar com a câmara portanto, ahhhh, obviamente que é positivo embora, ahh, nós estamos a tentar fazer isto ah, ahhh, não porque o concelho seja muito grande portanto não há, não há enormidade nas distancias das pessoas a percorrer para frequentar a câmara mas porque com a organização que estamos a fazer nos permite também disponibilizar este tipo de serviços.

E - Concorda que compete ao poder local intervir a nível central e junto da União Europeia para melhor responder às necessidades dos municípios?

P – Como?

E – Concorda que compete, cada vez mais, à administração local, ter uma maior intervenção, uma forte intervenção tanto a nível central como a nível da União Europeia de forma a responder melhor às necessidades dos municípios?

P – Ahhh, claro que sim, ahhh, embora, ahhh, há limitações (não é?), qualquer presidente de câmara, ahhh, por exemplo esta semana é notícia a falta de médicos de família no centro de saúde de Paços de Ferreira, ahhh, e, ahhh, é um assunto que não é COMPETÊNCIA da câmara, a câmara não tem competência nenhuma nessa matéria mas que se viu na notícia que quem manda nisso respondeu que tem comunicado comigo, porque eu tenho comunicado com eles e pressionado, é um exercício de pressão no, no, no sentido de resolver problemas às pessoas, ahhhhh, auto-estrada com ou sem portagem também não é uma decisão do município mas o município tem que, a câmara municipal tem que perceber que tem que lutar por aquilo que entende que é mais justo (pausa) não depende da câmara mas tem que fazer esse tipo de pressão da mesma maneira que quando o governo anterior resolveu criar o mapa rural do país,

ahhhh, o fez, ahhh, da pior maneira possível, da forma, de forma muito incompetente não conhecendo o território, fazendo por exemplo, dizendo que Lousada não tinha nenhuma freguesia rural e classificando como rural por exemplo cidades do concelho de Paredes, portanto feito à distancia por quem, ahhhh, embora uma senhora tecnocrata que não conhecia o território e eu em representação da região do Vale do Sousa, porque era presidente da ADER-SOUSA, fui para Bruxelas fazer Lobby com os eurodeputados para tentar alterar a situação e junto do Ministro da Agricultura alterou-se alguma coisa, não o que era desejável mas alterou-se alguma coisa portanto há coisas que estão para além das nossas competências mas que obviamente que é nossa função também procurar defender o mais possível aquilo que seeee digamos os problemas que temos (não é?), ahhh, e noutros domínios, quer dizer podia dar aqui inúmeros casos que por exemplo não é minha, não é função da câmara estar a lutar junto da segurança social para conseguir mais equipamentos sociais, mais financiamento às instituições sociais para fazerem mais obras mas fazemos (não é?) fazemos e acompanhamos (pausa) portanto no fundo para além das competências obrigatórias das atribuições e competências fazemos muitas outras coisas, ahhh, que tem que ver para bem do nosso território e da nossa gente.

E - Concorde, concorde parcialmente ou discorde da seguinte opinião: “Uma administração local moderna deve ser transparente e direccionada para os munícipes”.

P – Sim, claro, claro, claro que sim. Ahh. ahhhh, como lhe dizia há bocado quanto melhor ahhh, quanto mais TRANSPARENTE mais facilidade existe na, na relação com o munícipe e mais rápido as coisas andam, só que não basta como eu disse há bocado a administração local ser eficiente (pausa) ahhh, também é preciso que, quem se relaciona com a câmara procure ser eficiente e os cidadãos não é obrigado a ser eficiente na relação com a câmara mas há o gabinete do advogados, solicitadores, gabinetes de projecto são obrigados a serem eficientes, são profissionais contratados para fazer bem o trabalho e nem sempre acontece assim por isso é que muitas vezes quem é prejudicado é o cidadão por o trabalho não ser diligente e eficaz junto da câmara, portanto quando a gente vai ao médico, ahhh, espera que o médico que nos resolva o problema ou que nos identifique o problema de saúde e que nos cure, se

tivermos uma gripe não queremos que ele nos diagnostique um problema de pulmões ou um problema numa perna, queremos que diagnostique exacto e se falhar, ahhh, está a comprometer. Ora quando um gabinete é contratado para um determinado serviço, seja que serviço for falha perante a câmara, ahh, ahhh por algum, por pouca diligência incompetência está também a prejudicar o, o, o munícipe, portanto a transparência tem que ver também com a forma e com a competência que tem que ser cada vez maior com quem lida com a câmara.

E - Pensa que a evolução desta Câmara em direcção à modernização administrativa passa pelas qualificações dos recursos humanos desta?

P – Sim e a esse nível estamos a investir muito, tem havido muita participação em formação, ahhh, sempre que há legislação nova que sai os nossos funcionários de cada área vão logo participar em acções de formação, algumas acções de formação, ahhh, são realizadas aqui na câmara e outras são realizadas em articulação com os municípios do Vale do Sousa, ahhh, que também fazemos candidaturas de formação e optimizamos e rentabilizamos os recursos e o dinheiro, ahhhh, fazendo em conjunto.

E – Agora uma última pergunta, já reparei que têm algumas medidas que são do Âmbito do Simplex Autárquico, pelo menos que visam implementar. Houve uma adesão formal ao Simplex Autárquico ou simplesmente estão....

P – Não, o Simplex Autárquico, ahhh, nomeadamente o manual, nós tivemos oportunidade de o analisar e portanto e no fundo também demos contributos para isso, quando ele foi pensado e elaborado, a questão, ahh, ahhhh, que nós, ahhh, pretendemos como digamos, ahhh, mais, digamos a nossa grande ambição antes de tudo, ahhh é a conseguir tecnologicamente organizar de tal maneira que consigamos ser mais rápidos do que a própria legislação nos obriga e mais eficazes. Nos estamos a reunir condições para podermos licenciar processos de obras numa semana que vai muito para além da ambição da própria legislação, ahhh, implica, ahhhh, portanto, ahhhh, eu acho que até o Simplex Autárquico não há nenhuma adesão formal, é um guia orientador (não é?) Posso estar aqui agora a não....

E – Há uma adesão formal que deve ser feita até Maio, tem que ter os objectivos definidos quais são os resultados que pretendem obter que depois são apresentados nacionalmente. Há uma abertura, mais transparência para os próprios munícipes.

P – Eu, mummm, ahhhh, não tenho, por exemplo quando abre concursos sobre as boas práticas da administração local, eu nunca autorizo a câmara a concorrer, ahhh, porque normalmente são concursos em o que conta S na candidatura é se fez um bom texto mesmo às vezes essas câmaras que concorrem ou entidades que concorrem terem maus funcionamentos (percebe?). Quer dizer eu já vi câmaras que a média de um processo de obras é de uma ano a ganharem prémios por modernização administrativa, quer dizer, não compreendo, por isso não concorro. Ahhh, quando, aqui não tem nada a ver com esse prazos (não é?) a média para informar uma arquitectura à câmara que é mais de uma ano e depois fazem um show off qualquer e ganham prémios de bom, de bom, de modernização administrativa, portanto nós estamos mesmo focados, ahhh, em algo que é minha ambição há algum tempo, nós somos das câmaras mais, que estamos mais à frente em termos de gestão do sistema de informação geográfica, por exemplo todo, todo o processo que é licenciado tem que entrar em coordenadas, levantamentos em coordenadas em absoluto, ou seja, a casa é licenciada naquele ponto imediatamente se controla informaticamente e por sistemas de informação o sitio onde está a casa e a actualização da evolução do, do, do, do território, ahhh, só por razões de eu, de ocupação é que isso ainda não está já disponível para, ahhhh, o exterior mas somos das câmara dos país mais evoluídas nesse aspecto vamos ser, ahhhh, das câmaras do país a fazer um processo de desmaterialização quase integral, ou seja vai ser possível quase as pessoas não andarem com papel na mão mas quero faze-lo com segurança, não interessa estar a lançar um serviço por exemplo na Web, ahhh e depois estar permanentemente fechado o serviço porque não há condições organizativas para dar resposta a isso. Nós não podemos fazer com que a Web seja só uma porta de entrada igual ao guichet onde entra o papel e depois demora o mesmo tempo que demorava o papel (percebe?) é nessa perspectiva que quero fazer com, com segurança e estamos a trabalhar bem nesse sentido, ahhhh, gostamos de acompanhar e perceber o que melhor se faz e há câmaras a fazer coisas muito boas e também às vezes nos deslocamos a

essas câmaras para perceber como outros se deslocam aqui para aprender outras coisas, o intercambio é importante.

E – Muito obrigada pela disponibilidade.

E. Entrevistador;

P- Presidente da Câmara Municipal de Paços de Ferreira

Coordenadora técnica do Gabinete do Município

Questões Gerais da Câmara

E. - Em termos gerais, verificaram-se, nos últimos anos, algumas mudanças significativas na Câmara Municipal de Paços de Ferreira [sentiu alguma mudança tipo estrutura, forma de funcionar, trabalho...ter que responder de formas diferentes]?

C. - Se houve alguma mudança?

E. – Sim, aqui na Câmara Municipal, na forma como tem que trabalhar.

C. - Sim, Sim. Houve bastantes.

E. – Em que sentido?

C. – No sentido das novas tecnologias, na parte informática.

E. – Agora é tudo informatizado?

C. – Exactamente.

E. - Que funções/actividades desenvolve este departamento no contexto da Câmara [qual a importância deste departamento a nível da Câmara]?

C.- A importância dele?

E. – Sim.

C. – A secção do expediente é a parte principal da câmara, é por aqui que entra toda a documentação, (não é?) é a partir daqui é que é registada, vai para o presidente e depois para os outros departamentos. Tanto entradas como saídas.

E. – Vocês são o interface com os cidadãos?

C. – Claro, ahhhh AQUI no expediente juntamente com o gabinete.

E.- Em termos do futuro do seu trabalho quais as principais preocupações que possui neste momento [se vai haver algumas alterações]?

C. - Ahhhh

C. – Preocupações?

E. – Sim.

(Pausa)

C. – O que eu queria na verdade, (não é?) neste momento, que as coisas acontecessem e para que as coisas fossem mais, mais rápidas era que entrassem em funcionamento na TOTALIDADE a parte informática, como o caso de receber a documentação on-line, no caso dos processos de obras, a digitalização da nossa correspondência de entradas e saídas ser toda feita via, via internet, digamos assim. Isso é o que me preocupa mais, não há meio de começarmos a entrar com esse sistemas para deixar de ter o papel em cima da secretária

Questões práticas

E. - O que pensa dos munícipes poderem interagir, aqui com o expediente e o gabinete do munícipe através de SMS/mms/e-mail para fazerem perguntas, sugestões e reclamações em vez de se dirigirem cá pessoalmente [terem uma base informática]?

C. – E devia haver, não é? Devia haver. É isso que eu me debato cada vez mais, é que seja posto em funcionamento, porque já existe, através do Simplex, (não é?). O próprio governo tem, tem, tem ferramentas de trabalho que nós podíamos aderir (não é?) e pô-las em funcionamento! Mesmo em termos de reclamações, há várias, há uma plataforma que é a “Minha Rua” que o governo tem e que nós ainda não aderimos e deveríamos aderir o mais rapidamente possível onde o cidadão está lá fora, está em sua casa e faz (como é que eu hei-de dizer?) vai à plataforma e faz a sua própria reclamação na plataforma e nós aqui recepcionamos e ficávamos (breve pausa) era muito mais rápido, digamos assim, resolver os problemas que os cidadãos se queixam da rua (não é?) lá fora porque não havia aquele inconveniente, da pessoa vir aqui, escrever o papel e andar com o papel na mão e vai a despacho, vai aqui e vai ali. Só nessas tramitações no mínimo demoram três dias (não é?) a passo que se fosse via internet as coisas seriam muito mais rápidas. Como essa e como os processos de obras deviam entrar na devida plataformas. Os gabinetes em vez de virem ao atendimento, são horas que ficam aí sentados de espera para dar entrada de um processo de obra onde o poderiam fazer no seu próprio gabinete.

E. -E através desses mesmos mecanismos [por exemplo através da internet, sms] a Câmara responder sobre o número dos processos [que cá têm] e as decisões tomadas?

C. - Nem é preciso, o próprio munícipe em casa pode fazer a pesquisa. A partir do momento em que nós aderirmos a essas ferramentas de trabalho, que elas já existem, o próprio munícipe em casa faz a pesquisa pessoalmente do seu processo. Ele sabe que o seu processo tem uma chave de entrada no site e através dessa chave vai ver qual, qual é a tramitação. A informação tem que ser ABERTA, não pode ser fechada, tem que ser aberta a, a, a, a toda a gente, a todo o cidadão que dá aqui entrada de um processo. Dá entrada de um processo, faz um pedido, automaticamente em casa tem acesso, vai lá e vê onde é que está, onde se encontra e qual foi a solução dada ao, ao seu problema, digamos assim.

E. - Aproveitando ainda a plataforma tecnológica, o que pensa da Câmara enviar aos munícipes alertas temáticos, exemplo cortes de estrada, eventos gerais?

C. – Sim, sim, sim, sim, sim, sim.

E. – Concorda com isto?

C. – Concordo. Não é concordo, é que tem que ser. O futuro é isso.

E. - Na sua opinião quais as vantagens/desvantagens dos serviços prestados serem feitos através de telefone, chat, e-mail?

C.- Não trás desvantagem nenhuma, pelo contrário só trás vantagens que é a celeridade da informação. Uma das vantagens, maior vantagem E NÃO SÓ, o trabalho e até o tempo que as pessoas têm que estar aqui no atendimento à espera de serem atendidos (não é?) assim em casa não perdem tempo, é automático.

E. - Quais as vantagens da Câmara ter disponibilizado on-line alguns formulários?

C. – Já tem.

E. – E quais as vantagens e ou desvantagens?

C. – A desvantagem, eu acho que os munícipes ainda não estão muito habituados, ah, preferem vir ao serviço buscar os formulários. Os que estão longe, alguns deles, vão ao nosso site e conseguem imprimir-los e fazem e trazem já preenchidos, (não é?) mas os daqui do conselho não fazem isso, preferem vir aqui buscar os formulários, levar depois preencher e entregar.

E. - Pensa que [esse tipo de formato] deveriam ser alargados a outro tipo de formulário?

C. – Deveriam ser todos. Não estão lá todos mas deveriam estar lá todos. Na minha opinião é que deveriam estar lá todos. Todo o tipo, todo o formulário que nós tivéssemos devia estar disponibilizado.

E. - Na sua opinião estes formulários deveriam ser possíveis de serem submetidos on-line, via electrónica?

C. – Sim, sim, sim, sim, sim, automaticamente. Sim, sim.

E. - Existem Câmaras que disponibilizam, on-line e nos diferentes edifícios autárquicos, guias técnicos de apoio ao licenciamento. Qual a sua opinião em relação a este fenómeno?

C – Pausa.

E.- [Em vez, por exemplo, das pessoas virem cá pedir informação sobre quais os procedimentos a seguir, a câmara já tem um guia prático elaborado e disponibilizado on-line]

C. – Actualmente esse guia já, já não tem grandes, grandes, vantagens porque na página, na nossa página, no nosso site, já temos alguma informação disponibilizada. Todos os regulamentos da Câmara, já está lá tudo. É assim, o guia em si, o, o, o, em papel, digamos, não faz sentido nenhum já, fazia há cinco anos atrás. Actualmente não faz sentido já. As pessoas não estão para estarem, bem basta terem que lerem toda a legislação que aparece que sai diariamente, quanto mais ver ainda o da Câmara. Mas já está disponibilizado, no site acho que sim. Tem toda a lógica aí está disponibilizado para tirar qualquer dúvida (não é?). Por exemplo nós agora temos o regulamento da urbanização, ah, que vai, ..., que esteve em discussão pública, que vai ser publicado e a partir daí fica, tem que estar disponível no nosso site para que as pessoas possam ir lá consulta-lo.

E. - No mesmo âmbito das licenças, existem um conjunto de Câmaras, por exemplo a Câmara Municipal de Águeda, que disponibilizam no site “Empresa na Hora” licenças e condicionamentos administrativos que permite aos munícipes saber quais os processos, tempo e custos necessários para adquirirem essas licenças bem como os horários e locais para as adquirir. Que tipo de vantagens/desvantagens, na sua opinião, esta medida acarretaria para a Câmara Municipal de Paços de Ferreira?

C. – Vantagens, só tinha vantagens.

E. – Porquê? Que tipo de vantagens é que vê?

C. – Então, a vantagem era de não ter o atendimento (não é?) aberto, sobrecarregado e não precisar através da (eles fazem tudo isso através da internet, não é?). Tal coisa, voltamos a falar no mesmo é que eles já têm a ferramenta de trabalho da entrada dos processos de obras particulares em funcionamento e nós ainda não temos. A partir do momento em que nós tenhamos só trás é vantagens, é muito mais rápido o licenciamento, que isso vai

agilizar o licenciamento, o licenciamento. A partir do momento em que ele dá entrada passa a estar no computador do respectivo gestor do procedimento, o PROCESSO e ele pode informá-lo automaticamente (não é?) só trás é vantagem. E lá está e com isso a pessoa também tem acesso a saber a informação do processo, mas vai ser difícil (sorriso) para a Câmara de Paços de Ferreira por isso a funcionar.

E. – Porque?

C. – Porque não vejo (pausa longa), não é, não sei, não sei explicar. Isso já devia estar em funcionamento, essa ferramenta já devia estar em funcionamento nem que fosse me fase experimental (não é?) e a partir daí a gente ia adquirindo, ah, experiência que era para depois na hora estar tudo, mas não sei, pode ser que depois de estar o organigrama alterado, tudo no seu devido sitio, que as coisas funcionem. Mas eu acho que tem a ver precisamente com isso, no nosso organigrama, as pessoas, nós estamos a trabalhar, não estamos com o organigrama devidamente actualizado (não é?). Cada um, pronto, está a fazer um serviço mas na realidade não devia estar, devia estar noutra sítio. Não se sabe de quem é a responsabilidade DE nem de QUEM. Mas até ao final do ano, possivelmente, as coisas vão melhorar.

E. - Na sua opinião qual a vantagem/desvantagem dos cidadãos poderem fazer uma simulação on-line sobre o pagamento de taxas municipais por eles utilizadas?

C. – Sim, tudo o que seja para facilitar o munícipe e a saída do seu posto de trabalho ou da sua casa nós devemos (todos os outros serviços já estão feitos assim). Vemos o caso das finanças que já está a trabalhar e está a trabalhar muito bem. Porque não as câmaras também fazerem isso? Algumas câmaras também já estão a fazer.

E. -As vantagens/desvantagens da possibilidade dessas mesmas taxas poderem ser pagas via multibanco?

C. – É, JÁ DEVIAM ERA ESTAR A SEREM FEITAS HÁ MUITO TEMPO, algumas delas (não é?) Algumas já se fazem, no caso dos resíduos urbanos, para quem quiser aderir (não é?) agora as taxas, aquelas taxas correntes de processos de obras, publicidade, essas ainda não se consegue fazer, mas já deviam ser feitas. Todos os anos em Janeiro temos ... montes de pessoas aqui nas filas para pagarem a publicidade. Esse pagamento devia ser feito através do multibanco, ter a possibilidade de facilitar ao munícipe de fazer o pagamento da publicidade pelo multibanco e vamos ver se no próximo Janeiro do próximo ano isso já será feito. Deus queira que sim, porque eles vêm sempre no último dia e depois

há pessoas que acabam sempre por desistir e vão-se embora, se tivessem a possibilidade de irem ao multibanco iam e faziam e ninguém ...ah, era vantajoso para nós (não é?) não tínhamos tanto trabalho e, e para o município também.

E. - Acha importante que esta Câmara partilhe com outras Câmaras recursos financeiros, técnicos e até mesmo de recursos humanos para a formulação de novas modalidades de atendimento aos municípios [na implementação de novas tecnologias, partilhar recursos financeiros, por exemplo dinheiro, ou técnicos, por exemplo a formação das pessoas e até mesmo os recursos humanos]?

C. – Como assim?

E. – As câmaras trabalharem em grupo para chegarem ao mesmo fim.

C. – Não sei. Cada câmara tem a sua forma de trabalhar, é muito complicado. Não sei se isso seria vantajoso porque cada câmara tem os seus regulamentos se todos trabalhássemos, se todos tivéssemos os mesmos regulamentos e as mesmas posturas e as mesmas tabelas de taxas tudo bem, seria vantajoso. Neste caso não (não é?) cada um, nós temos uma tabela de taxas, ah, ah, as câmaras do Vale do Sousa, apesar de nós pertencermos à Associação do Vale do Sousa (não é?) e, e, essas ideias são debatidas a nível de associação (não é?) e, e há já muita coisa, tentam que haja muita coisa em comum mas é muito complicado. Cada câmara tem a sua própria maneira de trabalhar, seria muito complicado nós chegarmos a esse nível (tas a ver?) com que, por exemplo, as câmaras todas do Vale do Sousa trabalhassem todas na mesma forma? Não, cada concelho tem os seus recursos (não é?) são diferentes. Ia ser (pausa) não havia vantagens porque não pode haver (não é?) o concelho de Paços de Ferreira tem, tem X freguesias, se formos ver o nível económico é diferente dos outros concelhos, em cada concelho tem a sua forma de, de viver, digamos e, e é por aí. Todos trabalhamos da mesma forma? Não, nem a tabela de taxas ia conseguir, podia ser igual para todos.

E. – Por exemplo, se aplicássemos só a nível de um serviço. Imaginemos que a parte da recepção passava a trabalhar toda igual, independentemente de...

C. – Mas isso, eu acho que todos trabalham igual, digo eu, não sei. A recepção é só receber os documentos, é só tramitar, todos devemos fazer da mesma forma.

E. - Qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações (concorda, concorda parcialmente, discorda):

“Os serviços devem estar orientados para os cidadãos”;

C. – Claro, concordo. Sempre para o cidadão.

“O futuro da prestação de serviços passa pela Novas Tecnologias de Informação e Comunicação”;

C. – Claro.

“Os trabalhadores desta Câmara para se adaptarem a novas realidades na prestação de serviços devem apostar na formação profissional”

C. – Sim.

Dados pessoais

3. Habilitações – 12º ano.

4. Experiências profissionais anteriores – trabalhou num gabinete de desenho.

E. – Entrevistador

C. – Coordenadora técnica do gabinete do município.